建设学习型政党普及读物　党委理论中心组学习参考

石长地｜编著

Officials

与官员谈心理学

华文出版社

建设学习型政党普及读物　党委理论中心组学习参考

Officials
与官员谈
心理学

石长地｜编著

华文出版社

图书在版编目(CIP)数据

与官员谈心理学 / 石长地编著. —北京：华文出版社，2010.1

ISBN 978-7-5075-3043-8

Ⅰ.①与… Ⅱ.①石… Ⅲ.①心理学－干部教育－学习参考资料
Ⅳ.①B84

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 015689 号

书　　名：与官员谈心理学
标准书号：978-7-5075-3043-8
作　　者：石长地
责任编辑：宋军占
出版发行：华文出版社
地　　址：北京市宣武区广外大街 305 号 8 区 2 号楼
邮政编码：100055
网　　址：http：//www.hwcbs.com.cn
电子信箱：hwcbs@263.net
电　　话：总编室 010-58336255　发行部 010-58336270　编辑部 010-58336278
经　　销：新华书店
开本印刷：北京市后沙峪印刷厂
787mm×1092mm　1/16 开本　18 印张　214 千字
2010 年 1 月第 1 版　2010 年 1 月第 1 次印刷
定　　价：39.80 元

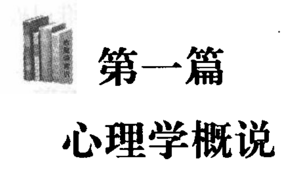
出版前言

当前，我国正处于改革的攻坚期、发展的关键期、矛盾的凸显期，我国发展呈现一系列新的阶段性特征，党面临着长期的、复杂的、严峻的执政考验、改革开放考验、市场经济考验、外部环境考验。面对世情、国情、党情的深刻变化，面对改革开放和社会主义现代化建设任务的艰巨性、复杂性、繁重性，党的十七届四中全会强调，要围绕推动科学发展、促进社会和谐，加强领导班子和领导干部领导能力培养，重点提高谋划发展、统筹发展、优化发展、推动发展的本领和群众工作、公共服务、社会管理、维护稳定的本领，注重增强新形势下依法办事能力和应急管理、舆论引导、新兴媒体运用、做好民族宗教工作等方面能力。

毫无疑问，应对四大考验，提升各种本领和能力，成为各级官员和领导干部的当务之急。“与官员谈”系列丛书，紧紧围绕“本领”和“能力”，从学习知识、拓展视野、提升能力、促进工作四个层面设计“谈”的话题，既要“谈”得轻松，又要“谈”得明白；既要“谈”得有高度、深度，还要“谈”来管用、实用。

衷心期望丛书以轻松阅读的形式，能在建设学习型政党、培养学习型干部的热潮中增添一丝清新的空气、轻松的气氛。

目　录



第一篇 心理学概说

一、心理及心理学

二、个体心理的发展

三、西方心理学主要流派

第二篇 感觉、知觉与领导工作

一、感觉与知觉

三、人的能力及其构成

四、领导者的能力提升

第五篇

情绪、情感与领导工作

一、人的情绪及其状态、表现

二、领导者的情绪调节

三、人的情感及其表现形式



第六篇 意志品质与领导工作

第七篇

需要、动机、激励与领导工作

一、需要与领导工作

二、动机与领导工作

三、激励与领导工作



第八篇

人格、气质、性格与领导工作

一、人格与领导工作

第十篇 群体心理与领导工作

一、群体的功能与群体动力

二、群体规范和群体压力

三、群体凝聚力与士气

第十一篇 人际关系心理与领导工作

一、人际关系与人际吸引

第十三篇
领导者的心理健康

一、心理健康及其标准

二、不良心理及其调适

第十四篇
心理障碍与心理疾病的防治

一、心理障碍的消除

第一篇

心理学概说

心理活动是人们对客观世界认知的反映形式。人类心理从简单的感觉、知觉到复杂的思维、想象，都是在大脑支配下对事物不同反映的结果。心理学研究的就是人们的心理现象及规律。心理学不仅是一门体系严密、内容丰富的现代科学，也是一门十分实用的学科，它揭示了人的能动意识，分析了个体与群体的心理联系，客观现实对人心理的影响以及如何保障人的心理健康。随着自然科学的不断发展和社会的不断进步，现代心理学的研究在生活、生产、教育等领域中有着广泛的应用，并发挥着非常重要的积极作用。





一 心理及心理学

1. 什么是心理现象

所谓心理现象，就是心理活动或精神活动在发生、发展、变化过程中所表现出来的形态、特征与联系。

心理现象的形态是多样的。一个正常人，只要他处于清醒状态，就总要看东西、听声音（感知觉）、记事情（记忆）、做计划（想象）、想问题（思维）；对人、对事、对物总有自己的好恶或褒贬，态度或者评价，或者喜欢、热爱，或者讨厌、痛恨（情绪）；在工作、学习中总会表现出自觉或盲从，果断或犹豫，坚毅或动摇（意志）；有这样或那样的兴趣和能力，有这种或那种脾气和性格（个性），等等。所有这些，都是人的心理现象。

人的心理现象尽管形态、特征各异，但是彼此间是一个相互联系的统一整体。在心理活动的发生上，它们互为基础或互为因果，任何一种心理现象的产生，都同时引发或伴随其他心理现象的活动；在心理活动的进行中，它们反映的内容虽然各有侧重，所起的作用虽然各有不同，但是它们同时会以反馈的方式相互影响或循环往复地相互作用，彼此间相互加强或减弱、相互补充或改变。

2. 心理现象的特征

人的心理是以具有复杂结构和特殊功能的大脑为物质本体，在客观现实尤其是社会现实中产生。它与动物心理比较，有其自身的本质特征：

（1）心理现象的相对主观性。人脑对客观事物的反映不仅仅依赖刺激物属性，通常还要受主体特点、环境条件以及活动性质等方面因素的制约，不同的个体对同一事物的反映常常是“仁者见仁，智者见



智”。而且即便是同一个人，在不同环境和身心状态下，对同一个事物的反映也有差别。

（2）心理现象的能动性。人类选择了自己的反映对象之后，总是通过积极的实践去改造它，使之更好地为自身服务。心理的这种反映，有一个极为复杂的加工改造过程，这是其他任何反映形式都不可比拟的。

（3）心理现象的预见性。人和动物有着本质区别，这就是预见性。这种预见性不仅表现为人对行动效果的预见，而且也表现为人的心理对行动的预见。

（4）心理现象的社会历史制约性。人类的心理是自然界长期发展的产物，但作为“社会关系总和”的人，其心理更是社会的产物，受社会历史条件的制约。在社会历史发展的不同时期，由于生产力水平和科学技术条件的不同，人的实践领域和对象的差别，心理发展水平也有所不同。

3. 心理现象的结构

心理现象包括心理过程和个性心理两大方面，其具体结构参见下列图式：

- 心理现象
  - 心理过程（注意）
    - 认识过程：感觉、知觉、记忆、思维、想象
    - 情感过程
    - 意志过程
  - 个性心理
    - 个性倾向性：需要、动机、兴趣、理想、信念、世界观
    - 个性心理特征：能力、气质、性格、自我意识

4. 人的心理过程

所谓心理过程就是指心理活动产生、发展和完成的过程。按性质与功能的不同，人的心理过程可分为认识过程、情感过程和意志过程。

认识过程，是指人们获得知识或应用知识的过程，或信息加工的过程。它是人的最基本的心理过程，包括人对客观事物的感觉、知觉、记忆、想象、思维等。

情感过程是个体对客观事物所产生的态度体验。人们在认识环境和改造环境的过程中，会产生一定的态度体验。这些态度体验有喜有悲、有爱有憎、有依恋也有恐惧等等，心理学上把这些称作情感过程。

意志过程是个体自觉地确定目标，并根据目标调节自身行动、克

服困难、实现既定目标的心理过程。人在与周围事物相互作用的过程中，不仅表现为感受和认识周围世界，产生情绪和情感，而且还能在对世界认识和感受的激励下，进行有意识地变革周围环境的活动。

这三者是相互联系、相互作用的有机统一体。情感的发生与深化、意志行动的确立与执行，都是以认识为基础的；而且情感和意志又反过来影响认知活动的进行与发展。同样，情感可以激励或弱化意志行动，意志又会有利于情感的丰富与升华。

5. 人的个性心理

心理过程是人的心理的共性，但在每一个人身上体现时，由于社会生活环境、教育、先天条件等因素的影响，又会表现出特殊性、差异性，并逐步形成人的个性心理。个性也叫人格，是一个人在活动中所表现出来的比较稳定的、带有倾向性的各种心理特征的总和，它是人的心理现象的静态形式。个性心理包括三个方面：个性倾向性、个性心理特征和自我意识。

个性倾向性包括需要、动机、兴趣、理想、信念、世界观等，它是人的个性心理结构中最活跃的因素。个性倾向性作为个性的潜在力量，使人的个性心理表现出一定的社会倾向性。

个性心理特征包括能力、气质和性格，这是人的个性心理的具体表现。它体现着人的心理的鲜明的差异性。

自我意识是个体对自己的态度和认识，它是个性心理的调控结构，体现着一个人的成熟度，决定着人的个性心理的发展水平。自我意识包括自我认识、自我体验、自我评价、自我监督、自我调控、自我教育、自尊心等成分，是一个多维度、多层次的心理系统。

个性心理的这三个方面内容互相依存，互相制约，协调发展。正是在这三种因素的相互作用下，才构成一个以个性倾向性为方向，以个性心理特征为表现，以自我意识为调控的有机的个性心理整体。

6. 心理过程与个性心理的关系

人的一般心理过程和个性心理是密切联系的。一方面，个性心理



是通过心理过程形成的。如果没有对客观事物的认识，没有对客观事物产生的情绪和情感，没有对客观事物积极改造的意志过程，个性心理就无法形成。另一方面，已经形成的个性心理又会制约心理过程的进行，并在心理活动过程中得到表现，从而对心理过程产生重要的影响，使之带有个人的色彩。因此，无论对心理过程的研究，还是对个性心理的研究，都需要从一个人心理活动的整体性上加以考虑。

7. 人脑是心理活动的器官

大脑是心理活动的器官。人们在睡眠或酒精中毒状态下，心脏活动与清醒时并无多大差别，但精神状态、心理活动却与清醒时大不一样。精神病人的心理活动与正常人相比，差别很大，而他们的心脏机能却与正常人相同。一个心脏机能正常的人，如果大脑受到损伤，心理活动就会部分或全部丧失。

物种进化的历史和个体发育的进程也表明，心理活动与神经系统尤其是大脑有着直接的关系。动物的心理发展水平是与其神经系统的发展水平相适应的。从单细胞动物到人类，神经系统的进化从无到有，从简单到复杂，心理发展的水平也从低级到高级。到了人类，大脑结构更加复杂，其机能高度完善，所以人类成了地球上最聪明的主宰者。就人类个体的发育而言，心理水平的发展也是与脑的发育紧密相联的。婴幼儿的大脑虽然在形态、结构上与成人差不多，但由于重量轻、细胞分支少等原因，其心理活动要比成人简单得多。

8. 心理是客观现实的主观映象

人的心理虽然来自客观现实、反映客观现实，心理的内容是客观的，但心理的表现形式是主观的。如，客观现实存在的树作用于我们的脑，产生了树的映象（心理现象）。树本身和头脑中关于树的映象是有区别的，前者是客观的物质现象，后者是主观精神现象或一种观念形式。客观存在的树，看得见、摸得着，可以用作燃料或建筑材料；头脑中的树则看不见、摸不着，也不能用作燃料或建筑材料，两者不能混为一谈，但也不能把它们绝对

对立起来。在头脑中形成的树的映象虽然不是树本身，但同那棵树却是相似的、相符的。因此可以说，人的心理是客观事物的摹写、留影、副本。正因为如此，人们才能够认识客观现实的各种事物。

人的心理的这种主观性（病理状态的除外）绝不是心理或认识的弱点。恰恰相反，正是由于人对当前事物的每一反映都有过去的知识经验、个性参与，才保证了人对客观事物认识的不断深入。倘若人的心理只是机械地如同镜子照映物体那样，就会使人无法实现经验的积累、认识的深化和心理的丰富。

9. 客观现实是心理活动的源泉

人的心理、意识所反映的内容，无论是简单还是复杂的，都来源于客观现实。

客观现实是指独立于人的心理之外、不依赖于人的心理而存在的一切事物，包括自然条件、社会环境和人体自身及其内部的生理状态。无数的客观事物以各种不同的形式直接或间接地作用于各种感觉器官，引起了脑的活动，于是产生了各种心理现象。

复杂的心理现象，如思维和创造想象同样依存于客观现实。学生理解数概念的思维活动就经历了先具体后抽象的过程。没有客观的具体事物和具体经验作基础，数概念就无法形成。此外，人的创造性想象活动，如飞机和轮船的发明创造，也离不开飞鸟和鱼等原形的启发。甚至于离奇古怪的思想、幻觉、梦等，也是以现实为蓝本的。

可见，只有当客观现实作用于人的感觉器官时，人才能产生感知觉、记忆、思维、想象、情感等各种各样的心理现象。人的一切心理现象，不论多么玄妙，都可以从客观现实中找到根源。客观现实是心理活动的源泉。

10. 社会生活实践是心理发展的条件

人的心理不是自发产生的，只有作为心理源泉的客观现实和作为反映器官的脑二者相互作用时，才能产生正常的心理，而这种相互作用是通过人的实践活动



实现的。人所有的心理现象都是在各种实践活动中，在人们彼此交往的过程中产生和发展起来的。人的实践领域越宽广，接触的事物越多，心理生活就越丰富。离开社会实践，人不可能有丰富的心理生活。实践活动的不断发展和变化，促使人的心理也随实践活动的发展变化而变化。

人的心理不仅发生发展于实践之中，而且也服务于实践，指导着实践。在人的实践活动中，在人对周围世界的改造与影响的过程中，处处都表现了人的心理反映的能动性。人是根据对现实的反映来行动的。不必说复杂的生产劳动依存于人对材料、工具的性质的反映，即使极其简单的饮食活动也是在心理反映的调节之下完成的。

同时，人的心理、意识是否正确地反映了客观现实，必须由实践来检验。因为实践是检验人的心理是否正确的唯一标准。

11. 心理学

心理学是一门研究人的心理现象及其发生、发展规律的科学，如各种感觉知觉的机制、记忆的形式和过程、思维与言语的关系以及能力的测量、人格的结构等。这些研究所得到的结果具有一定的普遍意义，在一定程度上能适用于人的不同年龄和不同的活动领域。

心理学有着自己独特的求知对象，是人类求知的主要领域。它几乎有着和人类一样悠远的过去，可以说，凡是有人参与的地方，就有心理学。实际上，心理学的研究范围并不只限于对个性或人际关系的探讨，日常生活中的大小行为都是心理学家关心的对象。而今，随着自然科学的日益发展，社会也在不断进步，心理学逐渐发展成为一门内容丰富、分支众多的科学，在日常生活、教育、生产、商业等领域中都有广泛的应用。

二 个体心理的发展

1. 什么是心理发展

广义的个体心理发展指从受精卵开始到衰老的心理发生、发展和变化的过程。从学校教育的角度来讲，指个体从出生到成年期间所发生的心理变化，这是狭义的个体心理发展，是个体从不成熟到成熟的发展过程，是个体对客观现实反映活动的扩大、改善和提高的过程。这个发展变化主要表现在四个方面：

（1）反映活动从未分化向分化、专门化发展；

（2）反映活动从被动的、不随意的向主动的、随意的方向发展；

（3）认知机能从认识客体的直接的外部现象向认识事物的内部本质发展；

（4）对周围事物的态度和情感从不稳定向稳定发展。

2. 心理发展的基本规律

心理发展具有如下规律：

（1）心理发展是一个既有连续性又有阶段性的过程，是一个逐渐的量变质变过程。随着新质的出现，心理发展就达到了一个新的阶段，表现出阶段性。连续性则是指后一阶段的发展总是在前一阶段的基础上发生的，而且后一阶段既包含有前一阶段的因素，又萌发着下一阶段的新质。

（2）心理发展具有方向性和顺序性。在正常的条件下，个体的心理发展具有不可逆的方向性和顺序性。例如，认知的发展是从感知动作思维到具体形象思维，再到抽象概括思维的过程。

（3）各种心理机能相互关联、协调发展。在心理发展过程中，个体心理的各个方面相互关联，某个心理机能的发展会影响其他心理机



能的发展。

（4）心理发展具有个体差异。个体发展要经历一些共同的基本阶段，但在发展速度、最终达到的水平和发展的优势领域上往往存在差别。

3. 心理年龄的特征

人的心理发展表现出若干个连续的阶段，由于研究者们的划分标准不同，对心理发展阶段的区分也不一致。我国学者根据个体心理发展的各个不同时期内的综合主导活动、智力和个性特征，将个体划分为如下阶段：①乳儿期（0～1岁）；②婴儿期（1～3岁）；③幼儿期（3～6、7岁）；④童年期（6、7～11、12岁）；⑤少年期（11、12～14、15岁）；⑥青年期（14、15～25岁）；⑦成年期（25～65岁）；⑧老年期（65岁以后）。

由于上述各阶段与人的年龄相联系，因而被称为年龄阶段。在个体心理发展的各年龄阶段所表现出来的一般的、典型的、本质的特征，称为心理年龄特征。

心理发展的年龄阶段及其特征具有一定的稳定性，表现为在一定社会教育条件下，一定年龄阶段的多数儿童处于一定的发展水平上，表现出基本相似的心理特点，而且发展阶段的进程顺序和发展速度是相对稳定的。但心理年龄特征也不是绝对不变的。随着社会发展、科技进步和教育条件的优化，现代的儿童在心理年龄特征中的一些方面变得“早熟”。而且，由于社会教育条件的差异，某些个体在心理年龄特征上会有所变异。

4. 遗传对心理发展的作用

遗传是一种生物现象，人类通过遗传将祖先在长期生活过程中形成和固定下来的生物特征传递给下一代。遗传的生物特征主要是指那些与生俱来的解剖和生理上的特征，如有机体的构造、形态、感官和神经系统的特征等等。这些特征也叫遗传素质。

遗传素质在个体心理发展中的作用是不可忽视的，它是个体心理发展的生物前提和物质基础，没有这一前提条件就谈不上心理的发生与发展。正常的遗传素质，使儿童在社会生活条件下能够发展成为一

个具有高度心理发展水平的人。没有正常人的先天素质，就会影响人的心理发生与正常发展。许多智力落后的儿童，特别是比较严重的，常常是有遗传上的缺陷。例如，先天愚型患者，就是因染色体遗传不正常，其中有一对多一个染色体，从而出现了严重的智力缺陷。先天的生理缺陷限制了儿童的心理发展，例如，色盲、耳聋对人的视觉、听觉发展有很大影响，具有这些缺陷的人就无法成为画家、歌唱家。

5. 环境对心理发展的作用

作为人的心理源泉的客观事物，可以概括为自然环境和社会环境两大方面，后者又有宏观和微观之分，它们会对人的心理形成起到不同的作用。

（1）宏观社会环境决定心理发展的基本性质和一般水平。宏观社会环境又称广义的环境，指全社会成员所处的整个社会生活条件，如社会制度、社会准则和规范、语言、科学、文化及人的社会关系。

（2）微观社会环境只对心理产生有限的影响作用。微观社会环境又称狭义的环境，指具体的生活环境，包括个人生活、活动范围之内的各种事物，像地域、家庭、邻居、亲友、伙伴等。一个人从出生起，就和他周围的环境发生关系，各种各样的事物作用于他，使他产生这样的或那样的心理。微观环境对人的影响是通过人与环境的相互作用实现的。一般来说，这种影响具有自发的、偶然的性质，所以不能孤立地、片面地认为人是环境的产物。

6. 遗传与环境对心理发展的影响

在20世纪30年代之前，人们把遗传因素和环境因素对立起来，或者片面强调遗传的决定作用，或者片面强调环境的决定作用，出现了遗传决定论和环境决定论。此后，人们开始注意到遗传与环境二者都是心理发展必不可少的条件，提出了遗传与环境相互作用的观点。具体包括以下几点：

（1）遗传与环境对心理发展的作用是相互制约、相互依存的，某一因素的作用大小、性质依赖于另一因素。



（2）遗传与环境的作用是相互渗透、相互转化的，遗传可以影响环境，环境可以影响遗传；遗传中有环境，环境中有遗传。在个体的心理发展过程中，最初的遗传基础一经外界影响，它的内部状态就包含有外部影响的因素。

（3）遗传与环境对心理发展的相对作用不是始终不变的，在不同的发展阶段，不同性质的心理机能是有所不同的。例如，在发展的低级阶段，感知、动作以及初级语言这些较简单的初级心理机能受遗传制约性较大，而抽象思维能力、高级情感等一些较复杂的高级心理机能则更多地为环境和教育所制约。

7. 文化对人的心理的影响

所谓文化，是指一群人共同形成的持久的价值观、态度和行为，并能一代又一代地传递下去。文化是人的基本存在方式，是人的根本特征，也是理解人的基本视角。在不同文化下，人的行为和体验是不同的，文化的差异大，则人的行为和体验差别也必然很大，但生活在某种文化下的人必须去适应这种文化。

文化对人的影响可以区分为三个层次：

（1）表现在对人们可观察的外在物品的影响上，如不同文化中人们的服饰、习俗、语言等，差异较为明显。

（2）表现在对人们价值观的影响上，不同文化下人们价值观的差异正是许多跨文化研究的理论基础。如，中国的传统文化以儒家思想为核心，历来主张尊卑有别、长幼有序，其文化价值观可以浓缩为仁德友爱、与人为善、尊重权威、和谐统一等。

（3）表现在对人们潜在假设的影响上，它是文化影响的最终层次。这一影响无意识地决定着人们的知觉、思维、情感以及行为方式，对人类的生活产生巨大的影响。



三 西方心理学主要流派

1. 精神分析心理学派

精神分析学派是由奥地利维也纳精神病医生弗洛伊德创立的一个学派。他的理论主要来源于精神病治疗的临床经验，重视心理异常行为的分析研究。他创立了精神分析疗法，通过释梦和自由联想等手段，发现病人潜在的动机，使精神宣泄，从而达到治疗的目的。重视对人的无意识心理的研究，并把人的无意识视为最重要的行为原因。弗洛伊德认为无意识指的是人被压抑的欲望、本能冲动及其替代物。它是心理的深层基础和人类活动的驱动力，能够决定人的全部意识生活，是精神分析的理论基石。

2. 格式塔心理学派

“格式塔”意思为“完形”、“结构”、“整体”等，所以格式塔心理学也叫完形心理学。这个学派1912年创立于德国，是西方现代心理学的主要流派之一。它的主要代表人物是M·韦特海默、W·苛勒和K·考夫卡。他们主张心理现象最基本的特征是在意识经验中所显现出的结构性或整体性。他们反对构造心理学的元素主义，也反对行为主义的“刺激——反应”公式，认为整体不等于部分之和，意识不等于感觉、感情等元素的总和，行为也不等于反射弧的集合，思维也不是观念的简单联结。

格式塔心理学派的理论直接受物理学中“场”理论的影响，认为脑也是具有“场”的特性的物理系统，因而强调从整体上对心理现象进行研究。这种整体的观点对后来心理学的发展起到了积极的推动作用。

3. 行为主义心理学派

行为主义心理学派是美国现代



心理学的主要流派之一，20世纪20年代在美国曾风靡一时，对西方心理学的影响甚巨，被称为西方心理学的第一势力。行为主义的根本特点是排除意识，主张以行为作为心理学的研究对象。行为主义是由美国心理学家华生于1913年创立的。

行为主义心理学的发展经历了两个时期：早期行为主义时期（1913～1930年）和新行为主义时期（1930年以后）。早期行为主义完全排斥对人的心理和意识进行内省研究，主张心理学应对环境操纵与人的行为变化之间的关系进行客观研究。

新行为主义心理学家虽然理论体系有所不同，但是他们已不像早期行为主义者那样完全无视有机体的内部过程，开始注意对动机和认知机制进行研究。

行为主义心理学特别强调人的社会性，强调环境对人的心理行为的重要作用。这一点应该给予肯定，而且，行为主义心理学在治疗纠正人的行为习惯方面具有一定的作用，即心理治疗中的行为疗法。但是，行为主义心理学在理论上具有很大的偏颇与狭隘性，特别是忽视人的内因的作用。

4. 人本主义心理学派

人本主义心理学是由美国心理学家马斯洛和罗杰斯在20世纪50年代创立的。人本主义反对行为主义把人看做较大的、较复杂的白鼠，反对精神分析只研究心理异常的人。主张心理学应该研究正常的人，研究那些真正属于正常人的心理活动，特别是蕴藏在人性中的无限潜力，通过改善环境以利于人类潜能的充分发挥，从而达到自我实现的目的。

马斯洛提出了著名的需要层次理论，他认为人有五种基本需要：生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要和自我实现的需要。他认为，人的这些需要以一种渐进的层次表现出来，必须满足低层次的需要，然后才会去关注高层次的需要。罗杰斯提出的“来访者中心”的心理疗法已被大多数心理学家所接受。他提出的“以学生为中心”的教学方法，对教学产生了巨大的影响。

人本主义所强调的人性本善，相信人的潜能，人有自身价值和自

我实现的需要，认为心理学应该促进人的潜能的发挥等思想。这些思想已被广为接受，对社会产生了极大的影响，被称为心理学的第三势力。

5. 认知主义心理学派

20世纪40年代末，由于各门科学的迅猛发展，产生了科学间横向联系的需要，这种需要推动了信息论、控制论和系统论的诞生。这三种理论对现代心理学特别是认知心理学产生了深远的影响。

认知心理学的出现和发展具有一定的进步意义。它既反对行为主义的机械决定论，也反对精神分析的结构还原论，重视研究人的内部心理过程，强调理性和认识的作用，重视各种心理过程之间的联系。认知心理学也存在一些缺陷，它把人单纯地比拟为计算机进行研究，忽视了人的社会属性；过分强调已有知识对当前认识活动的影响，相对忽视了客观环境的作用；此外，认知心理学家的研究范围主要局限于认知过程，对其他的心理过程研究较少。

近年来，认知心理学与神经科学的结合产生了认知神经科学，它主要研究认知功能的脑机制、认知与神经系统活动的关系、脑发育与认知功能的发展等。科学家们相信，只有揭示心理活动的脑机制，特别是认知功能的神经生物学机制，才能真正揭示脑的秘密，了解人的心理功能（如认知、情绪、意识和无意识等）的特点。在21世纪，认知神经科学的研究有望成为心理学发展的主流。

6. 唯心主义的心理观

唯心主义者认为心理现象是与身体无关的“心”的活动，是“宇宙精神”的表现，是不依赖于物质而存在的灵魂活动的结果，即心理是第一性的，物质是第二性的。在古代，人们曾经猜想人的感知、思维以及做梦等心理现象都是灵魂的活动，认为心理是灵魂寄附在肉体器官内的表现。人一入睡，灵魂可外出游荡，人就做梦；一旦灵魂永远离去，人就死亡。灵魂是可以离开肉体而不灭的无形实体，是世界的本源。这种把心理现象看成是脱



离物质的、虚无缥缈的灵魂活动的观点，就是唯心主义的心理观。古希腊哲学家柏拉图（公元前427～公元前347年）的主张就是这种观点的代表。他认为，灵魂在进入人体之前就跟一种神秘的“观念世界”相接触，人的智慧是灵魂在“理念世界”所看到的东西的回忆。英国的大主教贝克莱（1684～1753年）宣称，“存在就是被感知”；我国明代思想家王阳明（1472～1528年）说：“天下无心外之物”；德国哲学家黑格尔（1770～1831年）认为人的思维和理性认识都是宇宙精神发展到一定阶段的表现。这些人的观点也都是属于唯心主义的心理观。在他们看来，只有被感知的事物才是存在的，事物存在于思维之中。这种认识是和科学心理学研究的成果不相容的。

7. 唯物主义的心理观

与唯心主义心理观相反的是唯物主义的心理观。在古代，就有不少人认为心理现象是由肉体器官或物质元素生发出来的，并认为心理是身体的一种机能，是物质的属性。我国古代哲学家荀况、范缜等都持这种看法，他们的朴素唯物主义观点在当时具有进步作用。

机械唯物主义认为，人的心理是客观事物作用于人的感觉和神经系统而产生的，有什么样的客观刺激就能产生什么样的反应。朴素唯物主义和机械唯物主义都承认物质是第一性的，心理是第二性的。可是由于他们离开社会存在和社会实践去理解心理的产生与发展，忽视了人的主观能动和人的社会本质，因此，旧唯物主义者都不能完全正确地阐明心理现象的本质，只有在辩证唯物主义产生以后，才对心理的实质做出了科学的解释。

辩证唯物主义认为，人的心理是人脑对客观现实主观能动的反映。对这一心理实质可以从三个方面来理解，即心理是人脑的机能；心理是客观现实的反映；心理是在实践活动中产生发展的。



第二篇
感觉、知觉与领导工作



人的感觉与知觉，主要来自于外部刺激，是人的感觉器官对事物刺激后的直接反映，是人们认知客观事物的初级形式。虽然感知反映的是对客观事物的表面和个别属性的认识，不能真正认识事物的规律和本质，但却是人们产生思维、创造等主体认识活动的前提。领导工作主要是做人的工作，需要经常与各种各样的人打交道。领导者若是掌握了人们心理活动的感知规律，在工作中不仅可以了解人们的情绪，了解不同心理活动的真实状态，而且可以有的放矢，对症下药地做好下属的思想工作。同时，可以更有效地激励下属保持积极心态，做好本职工作。



一 感觉与知觉

1. 什么是感觉

感觉是人脑对直接作用于感觉器官的客观事物的个别属性的反映。

在心理学研究中，感觉占有相当重要的地位，它是意识和心理活动的重要依据，是意识对外部世界的直接反映，也是人脑与外部世界的直接联系，割断了这种联系，大脑就无法反映客观存在，意识也就无从产生。因此人们理解周围世界的过程始于感觉。

感觉反映的是客观事物的个别属性，而不是事物的整体。对客观事物的整体反映以及对其意义的揭露是比感觉更高级的心理过程，然而一切较高级、较复杂的心理现象都必须在感觉的基础上产生，感觉是人认识客观世界的开端。

感觉是客观内容和主观形式的统一。从感觉的对象和内容来看，它是客观的，即反映着不依赖于人的意识而独立存在的客观事物。从感觉的形式和表现来看，它又是主观的，即在一定的主体身上形成、表现和存在着。人的任何感觉，都受到了个性、经验、知识及身体状况等主体因素的影响。

由此可见，感觉是以客观事物为源泉，以主观解释为方式和结果，是主、客观联系的重要渠道，是客观事物的主观映象。

2. 什么是外部感觉

根据刺激的来源不同，可以把感觉分为外部感觉和内部感觉。外部感觉是由机体以外的客观刺激引起，反映外界事物个别属性的感觉，包括视觉、听觉、嗅觉、味觉和肤觉等五个方面：

（1）视觉。以眼睛为感觉器官，辨别外界物体明暗、颜色等特性的感觉叫做视觉。

（2）听觉。听觉器官是耳。耳由外耳、中耳和内耳组成。对人类而言，听觉是仅次于视觉的重要



感觉。

（3）嗅觉。某些物质的气体分子作用于鼻腔黏膜时产生的感觉叫做嗅觉。引起嗅觉的适宜刺激是有气味的挥发性物质，接受嗅觉刺激的感受器是鼻腔黏膜的嗅细胞。

（4）味觉。味觉的感受器是味蕾。味蕾主要分布在舌头、软腭、硬腭、咽和喉等部位。味觉的适宜刺激是可溶于水的化学物质。

（5）肤觉。刺激作用于皮肤而引起的各种各样的感觉叫做肤觉。

3. 什么是内部感觉

内部感觉反映机体内部的刺激，即身体的位置、运动和内脏器官的不同状态，包括动觉、平衡觉和机体觉等。

（1）动觉。动觉也叫运动感觉，是对身体各部分运动和位置的感觉。其感受器分布在肌肉组织、肌腱和关节中。

（2）平衡觉。反映头部位置和身体平衡状态的感觉叫平衡觉。平衡觉的作用在于调节机体运动、维持身体的平衡。

（3）机体觉。反映内脏各器官活动状况的感觉叫机体觉或内脏感觉。机体觉是内部感受器受到刺激时产生的，机体觉的感受器分布于各脏器（如食道、胃、肠、肺、血管和膀胱等）壁内，感受内脏活动及其变化的信息，产生饥、渴、饱、胀、温、疼痛、恶心和便意等。由于分辨力差，许多内脏的感受器并不能引起主观的感觉。在病变的时候，有些脏器的感受器才产生痛觉而引起有机体的注意。

4. 什么是知觉

知觉是个体对直接作用于感觉器官的客观事物的各种属性、各个部分以及它们之间关系的综合的整体的认知。客观事物的信息往往以孤立的、片断的形式进入个体的感觉，但是人类并不是以孤立的、片断的方式认知客观事物，而是有组织、有界限，以统一的整体的方式认知客观事物。人们不仅能听到各种声音、看到各种颜色、闻到各种气味、尝到各种滋味等，而且还可以认知到作用于自身感官的事物。

与感觉一样，知觉也是对当前直接作用于感官的客观事物的认知，离开了客观事物的直接作用就不能

产生感觉和知觉。感觉和知觉同属于认知过程的感性阶段，离开了事物对感官的直接作用，便会既没有感觉，也没有知觉。知觉以感觉为基础，但它不是个别感觉信息的简单相加。例如，人们看到一个正方形，它的成分是四条线段。但是，把对四条线段的感觉相加在一起，并不等于知觉到一个正方形。知觉是按一定方式整合个别的感觉信息，形成一定的结构，并根据个体的经验来解释由感觉提供的信息。

5. 知觉的种类

根据不同的标准，可以对知觉进行不同的分类。

（1）根据知觉过程中起主导作用的感觉器官的不同，可以把知觉分为视知觉、听知觉、嗅知觉、味知觉和肤知觉等。

（2）根据知觉对象的不同，可将知觉分为物体知觉和社会知觉。物体知觉就是对物的知觉，对自然界中机械、物理、化学、生物种种现象的知觉。任何事物都具有空间、时间和运动的特性，因而物体知觉又分为空间知觉、时间知觉、运动知觉。社会知觉包括对个人的知觉和人际知觉。

（3）根据知觉映象是否符合客观实际，还可以把知觉区分为正确的知觉和错觉等。正确的知觉是人脑对事物本来面貌的反映，是人的知觉的主要方面。而错觉是指对人或对客观事物不正确的知觉。错觉是一种特殊的知觉，是客观存在的心理现象。了解错觉，有助于我们找出错觉产生的原因与条件，自觉地纠正错觉，从而形成正确的认识。

6. 知觉的选择性

知觉的选择性，指人在知觉过程中，从许多事物中优先地把某个对象区分出来予以反映的特性。被优先清晰知觉的事物，叫知觉对象；暂时被忽略的事物则成为知觉的背景。

一般而言，从知觉背景中区分出知觉对象来并不困难，但在某些情况下，要迅速地区分出知觉对象与背景来却不是一件容易的事。如果想把对象从背景中区分出来，一般取决于下列条件：

（1）对象与背景的差别。对象与背景之间在大小、颜色、强弱等方面的差别越大，对象从背景中区



分出来就越容易，反之就越难。

（2）刺激物的新异性。越是新异的刺激就越容易成为优先知觉的对象而被反映，司空见惯的事物，人们往往“熟视无睹”，而不易被优先知觉。

（3）对象与背景的动静关系。一般来说，动境中的静体和静境中的动体都容易被知觉。

（4）知觉主体的知觉目的、任务、知识经验以及需要和兴趣等，同样影响对知觉对象的选择。

7. 知觉的整体性

知觉的事物虽然由多种属性或多个部分组成，且由不同的感受器官分别加以感受，但是人们并不是把各个知觉作为各个孤立的属性或部分，而是把各个知觉作为一个统一的整体。知觉的这一特性被称为知觉的整体性，或知觉的组织性。

知觉的整体性是知觉的积极性和主动性的一个重要方面。它一方面依赖于刺激物的结构，即刺激物的空间分布和时间分布，那些在空间、时间上接近的客体，那些在物理属性（强度、颜色、形状、大小等）上相似的客体，那些结构关系规则对称的客体，以及那些具有连续性或共同运动方向的客体，容易被知觉作为一个整体。另一方面又依赖于个体的知识经验，当知觉的对象提供的信息不是很充足时，知觉者总是以过去的知识经验来加以补充，使其形成具有一定结构的整体形象。知觉者的知识经验越丰富，越容易形成对某一事物完整的知觉映象，从而使知觉更准确、更有效。

知觉的整体性使人对客观事物的认识趋于完善，提高了人们知觉事物的能力，从而能够适应变化的环境。人在新环境中遇到知觉过的对象，尽管构成它的部分或属性有变化甚至缺损，但仍然可以根据对象各部分之间的联系来加以辨认，从而变成一个整体形象。

8. 知觉的理解性

人们在知觉某一事物时，总要借助已有的知识经验对它的整体性加以理解，并用某一语词称谓来对它做出最佳解释。知觉的这一特征被称为知觉的理解性。知觉依赖于理解，理解帮助对象从背景中分出。

理解还有助于知觉的整体性。

人们对自己理解和熟悉的东西，容易当成一个整体来感知。相反，在不理解的情况下，知觉的整体性常受到破坏。

9. 知觉的恒常性

当知觉的条件在一定范围内发生变化的时候，人们对事物的知觉依然保持相对不变。这一特征就被称为知觉的恒常性。

在日常生活中，人们知觉事物的条件经常因距离、位置、角度或照明等因素的不同而发生变化，但是人们对事物的知觉并不因此而变化，相反始终保持相对恒定。

知觉的恒常性在视觉中表现得特别明显，主要有以下四种形式:

（1）大小恒常性。在一定范围内，不论知觉物体的距离远近，人们对该物体实际大小的知觉依然保持相对不变。

（2）形状恒常性。在一定范围内，不论知觉物体的角度如何变化，人们对该物体实际形状的知觉依然保持相对不变。

（3）明度恒常性。在一定范围内，不论知觉物体时光照的明度如何变化，人们对该物体实际明度的知觉依然保持相对不变。

（4）颜色恒常性。在一定范围内，不论知觉物体时光照的颜色如何变化，人们对该物体实际颜色的知觉依然保持相对不变。

10. 影响知觉的心理因素

知觉不仅依赖于客观事物，而且也受知觉者的知识经验、定势、需要和情绪等心理因素的影响。

（1）知识经验。知识经验对客体的知觉会产生巨大的影响。知识经验影响着对象知觉的内容和速度。对某一事物的知识经验越丰富，人对它的知觉内容也就越丰富、越迅速。

（2）定势。定势也叫心向，指以一种特定的方式进行感知或思维的心理活动的准备状态。在日常生活中有的人往往把听到的内容变成了他想要听到的东西，把看到的对象变成了他想要看到的样子。

（3）需要和情绪。当一个人的某种需要特别强烈时，他在环境中对特别需要的事物，就容易构成知觉对象，并常有夸大的倾向。



此外，价值观、自我防卫机制也都会影响人们对当前对象的知觉。

11. 感觉与知觉的关系

知觉是人对直接作用于感觉器官的客观事物的整体的反映。每一事物都有各种各样的个别属性，它们是同时分别作用于人的各种感觉器官的，通过各种传导神经直至大脑，经过皮质的分析综合作用，对这个事物的整体作出反应。实际上，个人并不是孤立地去反映事物的个别属性的，而是把它的许多个别属性作为一个整体来反映的，即刺激物作用人的感受器，人对它的反映，几乎没有纯粹的感觉，却会产生对这个刺激物的知觉。所以日常现实中，人们常把感觉和知觉合称为感知。

感觉和知觉都是人脑对直接作用于感觉器官的客观事物外表属性的反映，离开了客观事物对人的作用，就不会产生相应的感觉和知觉。

感觉反映的是事物的个别属性，知觉反映的是事物的整体，这是它们的区别，而事物的整体又是事物个别属性的有机结合，因而知觉是建立在感觉的基础之上的，脱离各种个别属性，空洞的整体是不存在的。所以没有感觉也就没有知觉，感觉越精细、越丰富，知觉才会越正确、越完整。



二 感知规律与领导工作

1. 感受性与感觉阈限的规律

感受性是指人对刺激物的感觉能力。不同的人对刺激的感受性是不同的。检验感受性大小的基本指标称感觉阈限。感觉阈限是人感到某个刺激存在或刺激发生变化所需刺激强度的临界值。感觉阈限与感受性的大小成反比例关系。阈限又分为绝对感觉阈限和差别感觉阈限。

与之相应，感受性亦可分为绝对感受性和差别感受性。

(1) 绝对感受性和绝对感觉阈限。绝对感受性是指刚刚能觉察出最小刺激量的能力。绝对感受性的高低用绝对感觉阈限来度量。绝对感觉阈限是指刚刚能引起感觉的最小刺激量。绝对感受性与绝对感觉阈限成反比关系。

(2) 差别感受性和差别感觉阈限。差别感受性是指刚能察觉出最小刺激差异变化的能力；差别感觉阈限是指刚能引起差别感觉的最小刺激量。这表明引起某种差别感觉，原有刺激必须增加或减少一定的数量。

2. 感觉适应规律

感觉器官因持久接受刺激而使其敏锐程度改变的现象，称为感觉适应。它可以引起感受性的提高，也可以引起感受性的降低，它是感受性变化的普遍规律。大部分感觉都有适应现象。

适应现象大都表现为感受性降低，唯有视觉的暗适应使感受性提高。比如，当人们在电影院准备观看电影而还未放映时，放映厅的灯瞬间全部熄灭，此时，人们会感到四周一片漆黑，但是随着时间的推移，人们就能渐渐看清放映厅里的东西，这就是视觉的暗适应。

在实际生活中，感觉适应是利弊兼具的一种心理现象。一方面，感觉适应可以使个体对外界不良刺激的敏锐度降低，从而更好地适应外界环境，减少身心负担，如个体在喧闹的场所可以排除噪音干扰而专心看书。另一方面，由于对刺激敏锐度的降低，可能导致个体警惕性的丧失，造成不必要的伤害，如在化学工厂工作的工人，由于长期接触有害化学物品却未觉察而导致慢性中毒。

3. 感受性的变化规律与影响因素

感受性变化的基本规律是：在弱刺激的持续作用下，感受性提高；在强刺激的持续作用下，感受性降低。引起感受性变化的主要因素有下列几种：

(1) 感觉的适应。由于刺激物对感受器的持续作用从而使感受性



发生变化的现象，叫感觉的适应。这是在同一感受器中，由于刺激在时间上的持续作用导致对后来的刺激物的感受性发生变化的现象。

(2) 感觉的对比。感觉对比是同一感受器接受不同的刺激而使感受性发生变化的现象。感觉对比可以分为两种：同时对比和继时对比。

(3) 联觉。对某种刺激物的感受性因其他感觉器官受刺激而发生变化的现象，叫做不同感觉间的相互作用，也称为联觉。

(4) 社会生活条件和实践活动。社会生活条件和实践活动也能够影响感受性的发展与变化。专门从事某种特殊职业者，由于长期使用某种感觉器官，相应的感受性就发展了起来。

4. 感受性的发展规律

人的感受性，无论是绝对感受性，还是差别感受性，都具有巨大发展的可能性。人的感受性的发展依赖于以下条件：

(1) 社会生活条件和实践活动是感受性发展的基本条件。专门从事某种特殊职业者，由于长期使用某种感觉器官，相应的感受性就发展了起来。

(2) 有计划的练习可以提高感受性。心理学家捷普洛夫曾对不懂音乐的人的听觉进行训练，以提高他们对音高的分辨能力。

(3) 感官的机能补偿作用。感觉的补偿作用是指某种感觉缺失以后，可以由其他感觉来弥补。例如，有些盲人有高度发达的听觉和触觉，可以通过自己的脚步声或拐杖击地时的回响来辨别附近的建筑物、河流、旷野等地形，可以通过触摸觉“阅读”盲文等。

5. 感觉的相互作用的规律

感觉的相互作用具有一定的规律性，具体表现如下：

(1) 同一感觉的相互作用。是指同一感受性中的其他刺激影响着对某种刺激的感受性的现象。同一感觉相互作用的突出事例是感觉对比。感觉对比指感受器因接受不同刺激而产生的感受性发生变化的现象。感觉对比包括同时对比和继时对比。

(2) 不同感觉的相互作用。指

不同感受器因接受不同刺激而产生的感觉之间的相互影响，也就是说，对某种刺激的感受性会因其他感受器受到刺激而发生变化。其一般表现为：对一个感受器的微弱刺激能提高其他感受器的感受性，对一个感受器的强烈刺激会降低其他感受器的感受性。

不同感觉的相互作用还有一种特殊表现——联觉，指一种感觉兼有另一种感觉的心理现象。例如，切割玻璃的声音会使人产生寒冷的感觉；看见黄色产生甜的感觉，看见绿色产生酸的感觉；红、橙、黄色使人产生暖的感觉，绿、青、蓝使人产生冷的感觉等。

6. 知觉组织的规律

知觉组织具有一定的规律性，具体内容如下：

（1）接近因素规律。接近因素规律认为距离上相近的物体容易被知觉组织在一起。接近因素规律体现了在感知时间和空间上的接近性质。

（2）相似因素规律。相似因素规律认为凡强度、大小、颜色、形状等相似的物体容易组织在一起。

（3）完整倾向因素规律。完整倾向因素规律认为知觉印象随着环境情况而出现可能有的最完善的形式。

（4）好图形因素规律。好图形因素规律认识知觉客体时，人们倾向于从良好的角度来认知。良好的标准通常体现在简明性、单纯性、规则性、对称性等方面。

（5）好的连续因素规律。好的连续因素规律指人们在感知事物时，倾向于把图形看成一个连续平滑的整体。

（6）共同命运因素规律。共同命运因素规律考察的是运动方向。

（7）定势因素规律。定势因素规律认为定势是心理活动的准备状态，由于定势的作用，先前知觉的组织形式会对随后的知觉产生相同的影响。

（8）经验因素规律。知觉总是带上先前经验的烙印，经验因素规律认为过去经验是知觉整体化的重要因素，知觉的组织性与人的知觉的以往历史有直接的联系，人总是习惯于以过去的经验来认识新的事物。



7. 自我知觉的含义

自我知觉指一个人通过对自己行为的观察而作出的对自己心理和行为状态的判断。由于自己既是观察者又是被观察者，所以往往要比观察别人获得的信息更多，但这并不等于对自己的知觉比对别人的知觉更容易、更准确。

自我知觉的内容包括：对物质自我的知觉，即对自己的身体存在的自觉意识，表现为对领导者的体态、健康、容颜、打扮的关注和追求；对精神自我的知觉，对自己的道德、智力、个性等的认知，表现为对自己道德和才能的关注和追求上进的高尚精神境界；对社会自我的知觉，即对自己在社会生活中的地位作用、社会价值及相应的名誉的认知。

领导者应该鼓励下属不要只注意物质自我的追求，要注重发展对精神自我和社会自我的追求。另外，领导者应该有正确的自我知觉，这是对领导者心理素质的基本要求之一。假如领导者对自身能力的认识过高或过低，就会为自己制定出力所不及的工作目标或不敢承担力所能及的工作任务。

8. 领导者的自我概念

自我概念是一个人对自己是什么样的人的一种想法。它是一个人对自我概括的想法，是指有关自己的外貌、能力、技巧、学业水平，以及社会接受性等方面的知识、态度和情感的自我知觉。它组织和引导着关于自我讯息处理的过程。具有积极自我概念的领导，在面临工作上的困难和挑战时能持之以恒，努力克服困难并赢得挑战；而认为自己领导水平低，没有价值、没有影响力的领导者，可能在遇到困难和挫折时，会减少努力，甚至放弃尝试。

自我知觉在交往过程中还随着对他人的知觉而形成。通过对他人知觉的结果和自我加以对照、比较才使他人产生对自己的表象。对自我知觉和对他人的知觉两者是紧密联系的，对他人的知觉愈深刻、全面，对自我的认识就会愈随之而发展。

9. 感知规律在领导工作中的运用

所谓个人知觉，即对他人个体的知觉。一方面包括对他人外部特征，如外表、语言、表情等直接能看到、听到的特征的知觉；另一方面也包括对他人性格的知觉。由于信息有限，以及人的某些先天的倾向性，领导者对他人的知觉容易受到认知偏见的影响，这些偏见主要包括晕轮效应、首因效应、近因效应三种。

晕轮效应指的是人际交往中，认知者对交往对象形成整体印象之后，影响到对此人的具体特征的认识和评价的一种心理现象。

首因效应指的是社会交往和认知过程中，最初的印象对人的认知有极其重要的影响。

近因效应指的是在交往过程中最近一次接触给人留下的印象对社会知觉的影响。首因效应一般在对陌生人的知觉中起重要作用，而近因效应则在熟悉的人之间起重要作用。

明白这些认知偏见对领导者来说是非常有实际意义的，因为领导者一个很重要的工作就是用人，能正确、客观、全面地认识下属，以及及时发现和培养人才，对于调动工作的积极作用是不言而喻的。

第三篇
思维、创造与领导工作

思维是人们对事物本质属性的理性认识。人脑对客观事物的概括和间接反映，通过思维的加工，才使人们对事物的本质特征和内在联系有了更深刻的理解和更全面的认知。思维的基础是客观事实，任何脱离事实的思维都是不正确的。创造性思维是多种思维形式的综合表现，是对事物的认知取得延伸、扩展和突破的富有创造性的思维活动。对领导者而言，拥有创造性思维有两点重要的启示：一是思考任何问题，做出任何决策都不能脱离现实；二是培养和发挥领导者的创造性思维，是提升领导能力与领导艺术的重要途径。



思维及其过程

1. 思维的含义及其特征

思维是人脑对客观事物间接的、概括的反映，它所反映的是客观事物共同的、本质的特征和内在联系。人的思维过程具有间接性和概括性的基本特征。

（1）思维的概括性。概括的反映是人脑对同类事物的本质属性和事物之间规律性的联系的反映。通过概括，就能由现象到本质，由片面到全面，由外部联系到内部联系，扩大认识的范围，提高认识的水平。这种对客观事物的概括的反映，是思维的一个特征。概括有不同的水平，有感性的概括和理性的概括。一般说来，感性概括是低级的概括形式，这种概括大都是在直观的基础上自发进行的，不能正确反映事物的本质和规律。

（2）思维的间接性。间接的反映是以其他事物为媒介来反映客观事物的。思维的间接性是以人对事物的概括性的认识为基础的。一个人之所以能够依据地面潮湿而做出夜里下雨的推断，就是因为他知道下雨和地面潮湿之间的因果关系，而这恰恰是由思维的概括性获得的。可见，概括的反映和间接的反映是密切联系的。

2. 动作思维、形象思维和逻辑思维

根据思维任务的性质、内容和解决问题的方法可把思维划分为动作思维、形象思维和逻辑思维三类。

（1）动作思维。动作思维是通过实际操作来解决直观具体问题的思维活动。动作思维总是伴随实际动作而展开，是在操作和摆弄物体的过程中进行的，随着动作的结束而停止，具有鲜明的情境性。

（2）形象思维。形象思维是运用已有表象进行的思维活动。例如，去某地旅游，我们事先会在头脑中



想出可能的路线，经过分析与比较，最后选择一条最合理的线路。这样的思维就是形象思维。形象思维在问题解决中有重要意义。在实际活动中，艺术家、作家、导演、设计师等都注重形象思维。

(3) 逻辑思维。逻辑思维是运用概念进行判断和推理的思维活动。如数学公理的证明、科学设想的提出等都是逻辑思维的结果。逻辑思维是人类思维的典型形式。

3. 聚合思维与发散思维

根据思维探索答案的方向，可把思维区分为聚合式思维和发散式思维。聚合式思维是指把问题所提供的各种信息聚合起来得出一个正确的答案的思维。发散式思维是指一种沿着各种不同的方向去思考，去探索新的远景，去追求多样性的思维。

聚合式思维和发散式思维既有区别，又有联系。区别主要表现在：聚合式思维不过是把提供的各种信息重新加以组织，找出人们已知的一个答案。而发散式思维是根据问题所提供的信息，探索着几个可能的答案，同时又很难肯定其中哪一个答案是“最正确的”。

发散式思维和聚合式思维又是紧密联系的，两者都是问题解决中表现出来的思维形式，在问题解决中需要密切配合。例如，当我们分析火灾发生的原因时会产生许多联想，作出种种假设，这是发散式思维；通过调查检验，并一一放弃这些假设，最后找到唯一正确的答案，这又是聚合式思维。

4. 经验思维和理论思维

根据思维的判断依据，可以将思维分为经验思维和理论思维。

(1) 经验思维。人们凭借日常生活经验进行的思维活动叫做经验思维。例如，学前儿童根据他们的经验，认为“果实是可食用的植物”、“鸟是会飞的动物”，这些都属于经验思维，由于知识经验的不足，这种思维易产生片面性，甚至得出错误或曲解的结论。

(2) 理论思维。理论思维是根据科学的概念和论断，判断某一事物，解决某个问题。例如，我们说“心理是客观现实在人脑中的主观映

象"，就是理论思维的结果。这种思维活动往往能抓住事物的本质，使问题得到正确的解决。

5. 常规思维与创造性思维

根据思维的智力品质，可将其分为常规思维和创造性思维。

（1）常规思维。人们运用已经获得的知识经验，按照现成的方案和程序直接解决问题。如学生运用已经学会的公式解决同一类型的问题。这种思维的创造性水平低，对原有的知识不需要进行明显的改组，也没有创造出新的思维成果，故称之为常规思维或再造性思维。

（2）创造性思维。指重新组织已有的知识经验，提出新的方案程序并创造出新的思维产品的思维活动。例如，新科学理论的提出、新软件的开发等都需要创造性思维。创造性思维是人类思维的高级形式。许多心理学家认为，创造性思维是多种思维的综合表现。它既是发散思维与聚合思维的结合，也是直觉思维与分析思维的结合，它包括理论思维，也离不开创造想象。

6. 直觉思维和分析思维

根据思维能否遵循明确的逻辑规则来进行，而将思维划分直觉思维和分析思维两类。

直觉思维是人们在面临新的事物和现象时，能迅速理解并作出判断的思维活动。它并没有一个完整的分析过程与逻辑程序，而是依靠灵感和顿悟，直接把握事物的整体，进行一种直接的领悟性的思维活动。例如，侦察员在敌人阵地前，迅速判断敌方的设防情况；科学家对某些突然出现的现象，提出猜想和假说等。

分析思维也就是逻辑思维，它是遵循严密的逻辑规律，逐步分析，最后得出合乎逻辑的正确答案或作出合理的结论。如学生通过多步的推理和论证，解决数学题。直觉思维是逻辑思维的凝结或简缩。

7. 思维的间接性

所谓思维的间接性，是指思维能对感官所不能直接把握的或不在眼前的事物，借助于某些媒介物与



头脑加工来进行反映。

由于人类感觉器官结构和机能的限制、时间和空间的限制，以及事物本身带有内隐的特点，人们对世界上的许许多多的事物，如果单凭感官或仅仅停留在感知觉上，则是认识不到或无法认识的，那么就要借助于某些媒介物与头脑加工来进行反映。例如，内科医生不能直接看到病人内脏的病变，却能以听诊、化验、切脉、测体温、量血压、B 超、CT 检验等手段为中介，经过思维加工，间接判断出病人的病情；地震工作者可以根据动物的反常现象或其他仪表的数据，来分析与预报震情，这些都是人们凭借已有的知识经验间接认识的结果。

人们要认识原始社会人类的生活、宇宙太空状况、原子结构、生命运动，要认识超声波、红外线，要预测天气等，都需要借助某些媒介物与思维加工进行间接的认识。

8. 思维的概括性

所谓思维的概括性，是指思维通过抽取同一类事物的共同的本质特征和事物间的必然联系来反映事物。由于这一特性，人能通过事物的表面现象和外部特征来认识事物的本质和规律。例如，通过感知觉人们只能看到具体的一只鸟的外形和活动情况，而通过思维人们才能认识鸟的本质属性，有羽毛，卵生。也只有通过思维，才会把不会飞的鸡、鸭列入鸟类，而不把会飞的蝙蝠、蜻蜓等列入鸟类。又如，温度升降与金属膨胀的关系，植物与动物、动物与人类的生态平衡关系等，都是通过概括活动过程对自然界事物之间规律认识的结果。

思维的间接性和概括性是相互联系的。人之所以能够间接地反映事物，是因为人有概括性的知识经验，而人的知识经验越概括，就越能间接地反映客观事物。内科医生根据概括性的医学理论才能以中介性的检查，经过思考而间接地判断病人的病情。气象工作者根据概括性的气象规律，才能从大量天气资料中，经过思考做出天气预报。

9. 思维的层次性

思维可以由不同的个体表现出不同的水平，这使思维具有了一定的层

次性。思维的层次性可以从不同的角度来划分，比较典型的划分是从思维品质的高低来划分思维的层次。思维的品质包括五个方面，主要是思维的敏捷性、灵活性、深刻性、独创性和批判性。

不同的个体在这五个方面的每个思维品质上处于不同的层次，如有的人思维深刻性比较好，有的人思维的敏捷性比较好。而五个方面结合在一起，就反映了个体思维的整体水平，如有的个体不仅思维敏捷性比较好，而且思维的深刻性、灵活性、独创性和批判性都比较好；有的个体可能只是某几个方面比较好，其他思维品质比较差；有的个体可能思维品质的五个方面都比较差。因此，个体在思维的品质方面存在一定的层次性。

10. 思维的分析与综合形式

分析与综合是思维的基本过程。分析是指在头脑中把事物的整体分解为各个部分或各个属性。人们对事物的分析往往是从分析事物的特征和属性开始的。如把一篇文章分解为段落、句子和词。综合是在头脑中将事物的各个部分、各个特征或各种属性结合起来，了解它们之间的联系，形成一个整体。综合是思维的重要特征，只有把事物的部分、特征、属性等综合起来，才能把握事物的联系和关系，抓住事物的本质。如把文章的各个段落综合起来，就能把握全文的中心思想。

分析与综合是相反而又紧密联系的同一思维过程不可分割的两个方面。分析是把部分作为整体的部分，从它们的相互关系上进行分析，只有这样，分析才有意义，才有方向。综合是通过对各部分、各特征的分析来实现的，所以分析又是综合的基础。任何一种思维活动都既需要分析，又需要综合。

11. 思维的比较与分类形式

思维的比较是在头脑中把各种事物或现象加以对比，确定它们的异同点的思维过程。比较的基础是客观事物间的差异性和同一性。正因为事物或现象之间存在着性质上的异同、数量上的多少、形式上的美丑等，人们才有可能在思维活动中进行比较。比较可以在同一事物或现象之间进行，也可以在不同类



但具有某种关系或联系的事物或现象之间进行。

比较是思维的重要过程，也是重要的思维方法，在认识活动中有着极其重要的作用。有比较才有鉴别，只有通过比较才能找到事物间的共同点和差异点。

思维的分类是在头脑中根据事物或现象的共同点和差异点，把它归入适当的类别中去的思维过程。分类是在比较的基础上，将有共同点的事物划为一类，再根据更小的差异将它们划分为同一类中不同的属，以揭示事物的一定从属关系和等级系统的思维活动。如学生掌握数概念时，把数分为实数和虚数；又把实数分为有理数和无理数；有理数又可分为整数、小数和分数等。

12. 思维的抽象与概括形式

思维的抽象是指在头脑中抽出各种事物和现象的共同的特征与属性，舍弃其个别特征和属性的过程。例如，对各种鱼进行比较后，抽取出“生活在水中”、“用鳃呼吸”、“有鳍”、“脊椎动物”等共同属性，这就是抽象。

思维的概括是指在头脑中将抽取出来的事物的共同属性联合起来，并推广到同类事物中去的过程。如果将鱼的上述共同属性联合起来，从而形成“鱼是生活在水中，用鳃呼吸，用鳍辅助身体的平衡与运动的变温脊椎动物”的认识，这就是概括。概括有初级概括与高级概括之分。初级概括是指在感觉、知觉、表象水平上的概括，这种概括水平相对较低。高级概括是指根据事物的内在联系和本质特征进行的概括。

抽象和概括是密切联系的，没有抽象就无从概括。客观事物具有各种属性，如果不能从它们的差异中抽出所要概括的属性，概括就无法进行。同时，抽象又决定于概括，只有概括哪些属性，才能确定从哪些方面进行抽取。经过抽象和概括，人才能逐步地舍弃事物的非本质属性，掌握事物的本质属性。抽象和概括，其实质都是在比较的基础上所进行的更为高级的分析和综合。

13. 思维的具体化与系统化形式

思维的具体化是指人脑把经过抽象、概括而获得的概念、原理、理论应用到某一具体对象上去的思维过程，也就是用一般原理去解决实际问题，用理论指导实际活动的过程。具体化在人的思维过程中有着重要的作用。它能把抽象的理性认识同具体的感性认识结合起来，是启发思考与发展认识的重要环节。通过具体化的思维过程，可以更好地理解一般的原理和规律，也可以使已经总结出来的原理得到检验，并不断扩大、深化和发展。

思维的系统化是指在头脑中根据事物一般特征和本质特征，按不同的顺序与层次组成一定系统的思维过程，如生物学家按界、门、纲、目、科、属、种的顺序，把世界上千千万万的生物分了类，同时揭示出了各类生物之间的关系和联系，这就是人在头脑中对生物系统化的过程。

思维的系统化是在比较和分类的基础上实现的，也是思维过程中不可缺少的环节。系统化的知识便于在大脑皮层上形成广泛的神经联系，因此系统化在学习过程中有着非常重要的意义。

14. 问题解决的思维过程

从认知心理学的观点来看，问题解决是指一系列有目的指向性的认知操作过程。要求运用新颖独特方法的问题解决叫做创造性问题解决；使用现有方法的问题解决叫做常规性问题解决。问题解决是人类思维活动的方式之一。但并不是所有的思维活动都是问题解决的思维活动。一般认为，问题解决的思维活动必须具备三个条件：一是必须具有明确的目的性，如果缺乏明确的目的，就失去问题解决的方向；二是必须有一系列操作程序，包括一系列的心理操作程序，否则就构不成问题解决的条件；三是必须有思维认知成分的参与。

问题有各种各样的形式。现在人们公认的是把所有问题分为两大类：一类属于有固定答案的问题，另一类属于未定答案的问题。而有固定答案的问题通常要遵循一定的步骤和确切的方法，



才能获得正确的答案。例如，电视机维修工人修理电视机时，必须根据线路图逐一检查，找到故障予以修理。



二 领导者思维品质的培养

1. 思维品质的主要内容

领导者的思维品质应具备以下几方面的内容：

（1）思维的敏捷性。思维的敏捷性是指思维过程的速度或迅速程度。它是人们在短时间内当机立断地根据具体情况作出决定、迅速解决问题的思维品质。

（2）思维的深刻性。思维的深刻性是指思维的深度。主要表现为善于全面、严谨、深入地思考问题，能够深刻、透彻地把握事物的本质和规律，并能预见事物的发展过程。

（3）思维的广阔性。思维的广阔性是指善于全面地考察问题，从事物多种多样的联系和关系中去认识事物；善于从各个方面、各种角度考虑问题。

（4）思维的灵活性。思维的灵活性是指思考问题、解决问题的随机应变程度。主要表现为能够根据解题的需要和现实的条件随机变换思维方式，善于从不同角度、方向、方面思考问题并寻求解决问题的途径和方法。

（5）思维的独立性。思维的独立性指善于独立地分析和解决问题。

（6）思维的批判性。思维的批判性是指善于批判地评价他人的思想和成果，也善于批判地对待自己的思想和成果。

（7）思维的逻辑性。思维的逻辑性是指思考和解决问题时，思路清晰，条理清楚，能严格遵循逻辑规律。

思维能力的培养，实际上就是改善和优化这七种思维品质。

2. 培养思维的深刻性与广阔性

思维的深刻性指善于透过纷繁复杂的表面现象发现问题本质。思维深刻的人能深入钻研问题，揭露事物的产生原因、现实意义并预见可能造成的后果。

思维的广阔性指善于全面地考察问题，从事物的多种多样的联系和关系中去认识事物。思维广阔的人能够避免对问题认识的片面性和狭隘性。他们不仅能把握事物的整体，抓住事物的基本特征，而且不忽略重要的细节和特殊的因素。思维的广阔性是以丰富的知识经验为依据的。

思维的深刻性和广阔性是相互联系的。深刻认识事物有赖于依照各种事物的普遍联系和相互制约的特点，全面地去考察事物；能掌握事物的本质与普遍规律也会使考虑问题的广度扩大。

3. 培养思维的独立性与批判性

思维的独立性指善于独立地提出问题，独立地寻找答案。善于独立思考的人一般不主动要求或不依赖别人的帮助，不企望得到现成的答案；他们喜欢独立地、创造性地去认识事物，探索解决问题的新途径。

思维的独立性与思维的批判性密切联系着。思维的批判性指思考问题时不受别人暗示的影响，能严格而客观地评价、检查思维的结果，冷静地分析一种思想、一种决定的是非、利弊。具有思维批判性的人不仅要知道关于某一事物的结论，而且要审查借以得出这一结论的根据，他们能够把自己对事物的推测看做尚待验证的假设，认真地加以检验，去伪存真，甚至推翻整个假设。

4. 培养思维的灵活性与敏捷性

思维的灵活性是指能够根据客观条件的发展与变化，及时地改变先前拟定的计划、方案、方法，并及时地寻找到解决问题的新途径。

思维的敏捷性是指善于捕捉和发现问题，反应迅速，能当机立断。青少年具有思维的灵活性与敏捷性，但发展很不平衡，因为决定人的思维品质的条件是大脑机能的敏捷性



和思维系统锻炼的程度。前者是先天的条件，后者是后天的条件，对于领导者思维的灵活性和敏捷性来讲，先天条件制约性很大，各人训练的程度不一，所以发展很不平衡，存在明显差异。

5. 培养思维的逻辑性

逻辑思维是指遵循思维的规则，对事实材料进行逐步分析，或者依据一定的命题进行推理，得出新概念、新判断的思维过程。在创造活动中，人们要找到问题的关键，分析其原因、规律，提出新的设想，进行论证，都需要逻辑思维。各种工作和生活中都要求人们去分析事物，区分现象和本质，揭示因果关系，因此，要发展人的逻辑思维。

培养人的逻辑思维。首先要引导其熟练地运用思维的三种形式：一是通过对大量感性材料的分析、综合、抽象、概括形成概念，进而进行判断和推理，解决问题；二是要使人遵循思维活动的规律。如从个别到一般，从具体到抽象；三是通过各种具体的工作，使人逐步掌握分析、综合、比较、抽象、概括、系统化、具体化、归纳和演绎等思维方法。

6. 领导者应具备的思维能力

思维能力是人脑在实践活动中形成概念、判断并进行推理的能力，它主要包括三方面的内容：

（1）记忆力，即“储存”信息的能力；

（2）理解力，即对客观事物内在联系和本质的认识、分析的能力，或者说汲取知识的能力；

（3）创造力，即改造世界的能力，是辩证思维能力的突出表现。

这三者既有区别又有联系，共同决定思维能力的形成。领导者应努力锻炼，使自己成为三种能力综合运用得好的人才。

领导者良好的思维能力，能使领导者迅速找到解决问题的办法，帮助领导者渡过难关。

7. 怎样提高领导者战略思维的能力

落实科学发展观、构建社会主义和谐社会，必须提高领导者的战略思维能力。提高领导者的战略思

维能力有四个着眼点：

一是增强竞争意识。主要表现在：战略是在竞争框架中形成的；战略思想直接产生于竞争意识；战略的本质是了解对手。

二是提高前瞻思维能力。主要表现在：战略是基于未来的，是对未来作出反应；前瞻思维是战略思维的第一要义；前瞻思维一是对未来趋势的前瞻，二是对未来自己的前瞻；只看到眼前和现实是不够的。只有前瞻思维才会超脱眼前和现实的局限，并且将长远利益蕴涵于眼前利益和现实利益。

三是着眼全局。一个完整有效的战略构想，离不开对全局形势的研究分析。单一地把思维定格在当前或未来某一个时期内的认识上，得出的战略思维很难统筹全局。

四是通过策略行动实现战略目标。战略思维不仅是一种知识和理论，更重要的是一种能力。工作实践、思维训练和沉思省悟是提高领导者战略思维能力的有效途径。



三 创造与创造力

1. 什么是创造力

创造性行为即创造力，以思考和执行的新奇性和适宜性为特征。新奇性指与众不同或前所未有，但新奇和独创的标准是相对的。对成人来说，可能是相对于同一类型的所有其他作品，对儿童而言则是以他的经验范围为依据来判断的。适宜性是指思维产物具有社会价值，即创造性的作品必须在有关领域内是适宜的或有用的。许多新奇独特的东西并不被认为具有创造性。创造性活动应该是人类有目的的社会活动；创造性的作品，应该是在实用、理论或是审美方面具有一定价值。人们可以把创造性行为的产品看做是问题解决的特例，其特殊性不在于思维过程本身，而在于思维的结果。只要是某个问题大多数人都不能解决而被某人得以有效地解决时，某人解决该问题的行为就是



创造性行为。创造性的核心是创造性思维，创造性活动的过程从思维角度来看，也就是创造性思维过程。任何创造性行为总与创造性思维紧密联系在一起，不存在离开创造性思维的创造活动。

2. 创造力的特征

创造力有一些显著的特征。美国心理学家吉尔福特等人将创造力的特征归纳为六点：

（1）敏感性。即容易接受新事物，发现新问题。

（2）流畅性。即思维敏捷，反应迅速，对于特定的问题情境能顺利产生多种反应或提出多种答案。

（3）灵活性。即具有较强的应变能力和适应性，具有灵活改变定向的能力，能发挥自由联想。

（4）独创性。即产生新的非凡思想的能力，表现为产生新奇、罕见、首创的观念和成就。

（5）再定义性。即善于发现特定事物的多种使用方法。

（6）洞察性。即能够通过事物的表面现象，认清其内在含义、特性和多样性，能进行意义的变换。

这种对创造力特征的分析主要是从创造性活动的思维品质入手，分析结果曾被人们广为接受。但是，心理学家很快认识到，如果把创造力仅仅视为认知特性却忽视个体自身人格的作用，是很难全面、系统地把握创造力的特征的。

3. 富有创造性的个体的人格特征

随着心理学研究的不断深入，人们越来越重视影响个体创造力水平的自身人格因素。美国南加利福尼亚大学教授吉尔福特等人又对富有创造性的个体的人格特征进行了深入的研究。他们将富有创造性的个体的人格特征概括为八个方面：

（1）有高度的自觉性和独立性，不与他人雷同；

（2）有旺盛的求知欲；

（3）有强烈的好奇心，对事物运动的机理有深究的动机；

（4）知识面广，善于观察；

（5）工作中讲求条理性、准确性与严格性；

（6）有丰富的想象力、敏锐直觉，喜好抽象思维，对智力活动与游戏有广泛的兴趣；

（7）富有幽默感，表现出卓越

的文艺天赋；

（8）意志品质出众，能排除外界干扰，长时间地专注于某个感兴趣的问题之中。

4. 影响创造力的年龄与性别因素

随着年龄的增长，个体的创造力也在不断发展。幼儿就有创造力的萌芽，小学阶段已有明显的创造性表现，而青少年的创造力有了更多的现实性、主动性和有意性。但创造力的发展同个体的整体发展一样是一个有限的扩展系统，不会一直随着年龄的增长而增长，发展到一定程度和一定年龄后，就开始逐渐减弱。根据研究表明，虽然创造力的最佳年龄不尽相同，但从总体上看，35 ±4 岁为多数创造者的创造高峰。

同时创造力在发展中也表现出明显的性别差异。古今中外富有创造力的科学家、发明家、思想家、政治家、企业家中，绝大多数是男性。这既有生理方面的原因，也有社会与文化的原因。许多跨文化的研究表明，在主张男女平等的民主开放的文化环境中，儿童的创造力普遍发展较好，男女差异也较小；在男女地位悬殊的封闭式社会条件下，男女差异较大。社会文化极大地影响了人们性别角色的形成。在现有的社会文化中，人们普遍认为男性应该更积极、独立、坚强、自信、理智、富于竞争，而女性应该更温柔、服从、柔弱、依赖性强、易受暗示等，这些固有观念和刻板印象加剧了创造力发展中的性别差异。

5. 影响创造力的个性因素

个性因素与创造力的发挥存在着密切关系。很多个性特点，如坚持性、好奇心、自信心、恒心等，本身就是创造力的组成因素。具有高创造力的人，必须能自我激励。创造性个体要经常对自己的创造性思维活动进行自我激励，以激发创造性思维的进行。而且，创造性个体还需要有冒险、不怕失败的精神，因为个体不按常规进行的与众不同的思维探索往往不能顺利进行，势必要遇到困难，甚至可能要失败。这时，如果个体没有敢冒险、不怕失败的精神，因气馁而回到常规思维的道路上，那么创造性思维的火



花也就被扑灭了。

另外，健康的心理状态也在很大程度上影响着创造性思维的活力。过分紧张的创造冲动或过分松弛的期待灵感出现的心理状态都不利于创造性思维的进行。

6. 影响创造力的动机强度

创造性活动需要创造动机的维持和激发。从动力来源上看，动机有内部动机和外部动机之分。许多经验学和心理学研究都证明，内部动机更有利于创造力的发挥和发展。当人们被完成工作本身所获得的满足感和挑战感激发，而不是被外在的压力所激发时，创造力才会充分地表现出来。所以，创造动机或创造冲动或创造的积极性，是创造性思维的内部动力源泉。

一般来说，在适度的范围内创造动机越强，就越能激发创造性思维，也就越有利于解决新问题。创造动机的强度超过了一定范围，越过了一定的度，则不利于创造性思维能力的发挥。动机太强，太急于求成，则欲速而不达，反而不利于解决问题，会抑制创造力的发挥。同样的，如果一个人的创造动机不强，也会没有创造性思维的积极性，也解决不了问题。可见既不能因没有动机而失去创造积极性，也不能因动机太强而挫伤创造积极性，而应该提高在适度范围内的创造动机，最大限度地发挥创造性思维能力。

7. 影响创造力的知识与智力因素

知识是创造的基础和前提，离开必要的知识，就根本谈不上创造。但具有知识不一定具有创造力，对待知识一定要有变通性和灵活性，僵死、混乱的知识不仅不利于创造，反而会阻碍创造力的发展。

智力和创造力之间存在一定的关系：智力是创造力的必要条件，智力低的人难以有高创造力，而智力高的人未必都有高创造力。在一定的智商分数之下，二者有显著的正相关；在此之上，二者的相关不显著。但是需要注意的是，该结论是在传统智力理论和智力检验的基础之上得出的。如果以现代智力观来衡量，则智力与创造力的关系也需要重新进行考察。

8. 创造力测量的类型与功能

创造性测量是根据创造性研究的要求，按照特定的计量方法对个体创造活动的过程或产品加以数量化测定的过程。

创造性测量多为开放式题目，可以分为两类：投射性与非投射性测量。投射性测量主要考察创造力中的独创性，而较少涉及变通性与流畅性，非投射测量则与之相反。

创造性测量的功能主要表现为：

（1）鉴别功能。创造性测量可以有效地鉴别被测量者的创造性发展水平，发现他们的特殊才能。

（2）选拔功能。在鉴别的基础上，根据测量的成绩选择具有高创造潜能的人以满足特殊培养、训练的需要，这是创造性测量的选拔功能。

（3）培养功能。创造性测量目前已被引入到教学活动中，作为培养和训练学生创造性的重要教学内容之一，并日益得到推广和普及。

（4）诊断功能。通过对人们在接受特定教学任务前后的创造性进行测量，诊断所采取的创造性教学是否达到目标。

9. 创造力测量的原则

创造性测量的原则主要由以下几方面构成：

（1）科学性原则。效度和信度是心理测量的两项基本指标。对于创造性测量来说，最重要的是“预测效度”和“评分者信度”。

（2）统一性原则。统一性原则要求所选用的测量工具要同使用者本人对“创造性”的定义相统一。要求使用者必须弄清楚自己所选用工具的特点和可解释的范围是否符合自己对创造性所下的操作性定义，只有这样才能保证自己创造性测量的科学性和目的性。

（3）多样性原则。该原则要求使用者必须从多个方面考察个体的创造性。

（4）适宜性原则。该原则要求所采用的工具必须适合所要测量的对象。首先是被试者年龄的适宜性。



10. 创造力测量的注意事项

创造性测量的注意事项包括以下几个方面：

（1）正确对待创造性测量。就创造性测量的工具而言，任何创造性测量都有其自己的理论基础做背景，要掌握这种工具，测量者必须先了解其理论背景，对于这种工具具体测什么，其结果说明什么，要十分清楚。就过程的测量而言，测量是考察创造性的一种极其重要的方法，但是这并不是说测量对于创造性而言就是万能的。

（2）选择恰当的工具。如果测量者是借用已有的创造性量表进行测量，不仅应对所备选的工具的有效性和理论构想十分明确，还应在同类工具中选择最有影响的、最有效的工具。

（3）选择恰当的主测者。由于创造性本身具有的复杂性，这就要求测量的选择、施测、记分和解释都必须由经过专门训练的专业人员来进行。

（4）客观地解释结果。创造性的测量者不可过分迷信测量分数。无论是为了筛选还是鉴定个体的创造性，分数都不是绝对可靠的依据。要客观地对其测量分类进行分析，不可夸大其词。

11. 芝加哥大学的创造性测量

美国芝加哥大学的盖策尔斯和杰克森对儿童的创造性，特别是青少年的创造性进行了大量深入的研究，并于20世纪60年代初编制了“芝加哥大学创造性测量”。该测量共由五项分测量组成：

（1）词语联想。要求被试者对“螺丝”、“口袋”一类的普通词汇尽可能多地下定义，根据定义的数目和类别记分。

（2）用途测量。要求被试者对五个像“砖块”一类的普通物品说出尽可能多的不同用途，根据用途的数目和独特项记分。

（3）掩蔽图形。向被试者呈现18张画有简单几何图形的图片，要求其从掩蔽着这些简单图形的复杂图形中找出它们。

（4）完成寓言。呈现四段没有结尾的短寓言，要求被试者给每个寓言都续上三种不同的结尾——

"道德的"、"幽默的"、"悲伤的"。

(5) 组成问题。向被试者呈现四篇复杂的短文，要求被试者根据所提供的信息，尽可能多地自编从文中能找到答案的数学问题，根据问题的数目、恰当性和独特性记分。

该测量一般适用于小学高年级到高中阶段的青少年，采用集体施测方式，有严格的时间限制，以测量、学业考试的形式在教室中施测。对测量结果从反应数量、新奇性和多样性三方面记分。

12. 威廉姆斯的创造性测量

威廉姆斯创造力测量是一套测量组合，包括三个分量表：发散思维测量、发散性情感测量和威廉姆斯评价表。

发散思维测量包括12道题，都是未完成的图形，要求受试者在规定时间内完成，其目的是测量个体左半脑言语能力和右半脑非言语能力。其分数代表吉尔福特智力结构中发散思维的因素，主要是测量应试者流畅性、灵活性、独创性和严密性四种特质的程度。

发散性情感测量，又称威廉姆斯创造倾向测量，共50道，答案为三选一，由受试者自己判断自己的观念倾向。这种情感测量可得到四种因素的分数和总分，四种分数分别评价受测者在好奇心、想象力、挑战性和冒险性等四项行为特质上的程度。

该测量适用于从小学三年级到高中生的所有青少年。该测量采用团体测量方式，测量时依照指导语说明，对低年级被试者而言，情感测量应逐题解释题意。

13. 吉尔福特的创造性测量

美国心理学家吉尔福特与南加利福尼亚大学的同事共同提出了三维智力模型，并将发散思维作为一种重要的思维操作明确地提出。通过因素分析编制出了这一著名的发散思维测量工具。吉尔福特认为，发散思维在行为上主要表现为三个特性：一是流畅性。创造性高的个体，其心智活动必然流利畅达，能在短时间内表达出较多的观念，即反应迅速而且量多。二是灵活性。具有高创造性的人思维灵活多变，可举一反三，较少受思维定势的影



响，能够从多个角度观察问题。三是独特性。一个创造性高的个体，对事物往往表现出超乎寻常的见解，提出不同凡响的新观念。

吉尔福特根据这些维度编制题目和作为记分的指标。

该测量项目有14个分测量。其中，前10个分测量要求用言语反应，后4个使用图形内容。具体内容如下：

（1）词语流畅：迅速写出包含一个指定字母的词。

（2）观念流畅：迅速列举属于某一种类的事物名称。

（3）联想流畅：列举近义词。

（4）表达流畅：写出每个词都以指定字母开头的四词句。

（5）多种用途：列举出一个指定物体的各种可能的非同寻常的用途。

（6）解释比喻：以多种方式完成包括比喻的句子。

（7）功能测量：尽可能多地列举出每一件东西的用途。

（8）故事命名：为短故事命名，根据命名总数记观念流畅性的分类；根据巧妙的命名数目记独创性的分数。

（9）推断结果：列举一个假设事件的不同结果，根据回答总数记观念流畅性的分数；根据与众不同的回答数量记独创性分类。

（10）职业象征：列举一个给定的符号或物体所象征的职业。

（11）组成对象：仅仅用一组给定的图形（如三角形等），画出所指定的东西。可以重复使用给定的图形，也可以改变其大小，但不允许添加其他图形或线条。

（12）略图：把一个简单的图形复杂化，组成尽可能多的可辨认的物体略图。

（13）火柴问题：移动指定数量的火柴，保留一定数目的正方形或三角形。

（14）装饰：以尽可能多的不同设计修饰一般物体的轮廓图。

吉尔福特的这套创造性测量方法的广泛应用，弥补了传统智力测量的不足，是对心理测量学的重大发展。它为人们研究创造性提供了新的手段与方法，实现了测量的标准化水平，具有一定的科学可靠性。

14. 托兰斯的创造性思维测量

美国前明尼苏达大学教育心理系教授托兰斯在其一项通过课堂教学培养和促进儿童创造性的长期研究中建立了一套创造性思维的测量方法。该测量分为三套，共有12个分测量，每套都有两个复本，以满足在实际测量中对创造性进行初测和复测的需要。

该测量的理论背景虽来自于吉尔福特，但有其自己的特点。首先，从测量内容来看，该测量是通过呈现一系列复杂任务来体现个体的流畅性、灵活性和独特性的，与南加州大学测量有所不同。其次，从适用的范围来看，它适用于从幼儿到成人。不过当用于测量四年级以下儿童时，必须采用个别口头施测的方式。最后，从测量的形式上来看，为消除被试者的紧张情绪，托兰斯把这些测量称为“活动”，并以游戏的形式组织起来，使得测量过程显得轻松、愉快。因此，托兰斯的创造性测量成为测量者运用最广泛的创造性测量工具。

15. 梅德尼克的远距离联想测量

心理学家梅德尼克将创造性、独创性视为个体的远距离联想能力，并于20世纪60年代初在联结主义理论的基础上编制了“远距离联想测量”。他认为，创造性就是把头脑中的观念按照不寻常的、新颖独特而且有用的方式加以组合，从而形成一种新联结的能力。因此，创造性就是那种在意义距离遥远、表面上看似不存在联系的事物之间建立新联结的能力。

该测量题目是从遥远联系体中抽取出来的一系列三个词组成的项目。被试者的任务就是寻找第四个与这三个词都发生联系的词。其基本形式是：给被试者呈现两个或三个词，要求其写出一个与它们各自都有联系的词，或在下面写出几个可供选择的字母，其中一个是正确答案开头的字母，要求被试者选出该字母。

由此可见，梅德尼克的遥远联想测量与吉尔福特的发散思维测量不同。该测量的最大特点是测试被试者建立词与词之间新联



系的能力。它实际上是考察被试者的聚合能力，即从不同词的具体特征中找出它们的共同特征，这是体现个体思维聚合水平的一个重要指标。所以这一测量同吉尔福特理论基础上建立起来的测量有很强的互补性。



创造性思维

1. 创造性思维的内涵与特征

创造性思维的内涵与特征主要体现在以下几个方面：

（1）新颖性。创造性思维最突出的特征是新颖性。这是因为，创造性思维不仅遵循一般思维活动的规律，而且要另辟路径，超越甚至否定传统的思维模式，冲破旧理论的束缚，提出具有重大社会价值、前所未有的思维成果。

（2）发散思维和集中思维的有机结合。发散思维又称求异思维，是指从多种联系、多种角度沿着不同的方向去寻找解决问题的方法和途径的思维形式。发散性思维不能离开集中思维而单独发挥作用，它必须与集中思维结合起来，依据一定的标准，从众多选择中寻找最佳方案，以利于问题顺利解决。

（3）创造想象和积极参与。创造想象和积极参与是创造性思维的重要环节。因为创造想象可以弥补解决问题时事实链条的不足和尚未发现的环节，提供未知事物的新形象，并使创造性思维成果具体化。

（4）灵感状态。灵感状态是创造性思维活动的又一典型特征。所谓灵感，是指人在创造性思维过程中，某种新形象、新概念和新思想突然产生的心理状态。

2. 创造性思维的构成

创造性思维的构成极为复杂，

大致有以下几个方面:

(1) 创造意识。创造意识是对自己创造的目的、愿望、途径、手段以及创造过程的自觉。创造意识是创造性思维的主要成分,是创造性思维发展的原动力。创造意识越明确越强烈,发展创造性思维的动力也就越大。

(2) 推理能力。推理能力是指从一个或几个已知判断作出新判断的能力。创造性思维就是要求将各种事物及特点联系起来,推出新的观念,发现新规律和新定理。推理能力越强,创造性思维的水平越高。

(3) 变通能力。变通能力是创造性思维的必要组成因素。在解决问题的创造性思维过程中,变通能力是十分重要的。

(4) 灵感。灵感是人们在完成创造性活动时的一种极佳的心理状态。它是创造性思维的有机构成部分,灵感的产生会使创造性思维在刹那间产生意想不到的效果。

3. 创造性思维的过程

虽然创造性活动的过程纷繁多样,创造性思维的表现形式各有差异,但只要认真分析这些多样性背后的心理过程,仍然可以把创造性思维划分为不同的发展阶段。

(1) 准备阶段。主体已明确所要解决的问题,然后围绕这个问题,收集资料信息,并试图使之概括化和系统化,形成自己的知识,了解问题的性质,澄清疑难的关键等,同时开始尝试和寻找初步的解决方法。

(2) 酝酿阶段。酝酿阶段的最大特点是潜意识的参与。

(3) 明朗阶段。问题变得豁然开朗,主体突然间被特定情景下的某一特定启发唤醒,创造性的新意识猛地出现,问题顺利解决。

(4) 验证阶段。这是个体对整个创造过程的反思,是检验解决方法是否正确的验证期。在这个阶段,把抽象的新观念落实在具体操作的层次上,提出详细的、具体的解决方法,并将其加以运用和验证。

4. 创造性思维中的发散思维法

发散思维又叫辐射思维,就是对问题的解答,不限于一种方法或一种结论,而是从四面八方去思考,



以寻求各种各样的解决方法，或提出多方面的设想。通常所说，智慧的光芒四射，就是指的这种情形。创造性思维的流畅性、变通性、独特性，都与发散思维密切有关，它贯穿在整个创造性思维过程中，并起着关键性的突破作用。通常作为发散点的有材料、功能、结构、组合、方法、因果、关系等方面。发散思维法具体运用的方式很多，主要有以下几点：

（1）立体思维。指思考问题时，跳出点、线、面的限制，而从上下左右、四面八方去进行。

（2）多路思维。指通过一路一路地想问题，从而产生出许许多多的答案。

（3）假想推测。指推想一件不可能发生的事，如果真的发生会怎样。如，假如人长生不死，世界会怎样等问题。

5. 创造性思维中的集中思维法

集中思维又叫辐集思维，就是以某个思考对象为中心，从不同方面和不同的角度，将思维引向这个中心，以达到解决问题的目的。产生创造成果，只停留在发散思维上是不够的，还必须从所发散的多种设想中，挑选出新颖、独到、简捷、完善的办法来，这就少不了集中思维。故又可称为选优思维。解决一个复杂的创造课题，往往要经过从发散思维到集中思维，再从集中思维到发散思维多次循环才能完成。

当通过不同途径和方法，解决了某个课题之后，要重新对经历的途径、采用的方法进行分析比较，从而发现那些不必要的迂回曲折，找到简捷的途径和巧妙的方法。集中思维也可能是个人对群众智慧的“焦聚”，这就更有利于产生完美的创造成果。

6. 创造性思维的培养

创造性思维在人类的创造活动中起着重要的作用，主要包括以下几个方面：

（1）保护好奇心，激发求知欲。好奇心是人对新异事物产生诧异并进行探究的一种心理倾向。求知欲又称认识兴趣，它是好奇心的升华，是人渴望获得知识的一种心理

状态。好奇心和求知欲是推动人们主动积极地去观察世界、进行创造性思维的内部动因。具有强烈好奇心和求知欲的人，对事物有着执著的追求和迷恋，不会感到学习和创造是一种负担，而会在活动中获得极大的精神鼓舞和情感满足。

（2）加强发散思维的训练。发散思维是创造性思维的主要成分，因此，发展发散思维对培养创造性思维有重要作用。科学实验证明，通过有目的、有意识地训练，可以发展人的思维的流畅性、变通性和独特性。

（3）丰富的知识经验与想象力。丰富的知识经验和想象力是产生创造性思维的重要条件。各种创造的念头似乎是从头脑中涌现出来的，其实，他们绝非无中生有。创造性思维过程是对头脑中已有经验的调遣、重组过程，有时以从未有的组合形式表现出来，但任何形式的组合都不会脱离一个人已有的知识经验范围。

（4）培养优良的个性。创造性思维的发展不仅和智力因素有关，而且和一系列非智力因素和个性特征有密切的联系。

五 领导者创造力的提升

1. 培养创造力的重要性

当今世界的竞争，最本质的是人才的竞争，而人才的竞争又主要体现在人才的创造力水平上。一个民族的进步与落后往往取决于这个民族是否具有创造能力。因此培养和提高社会各个阶层的创造性思维能力是当代中国在全球化时代坚持解放思想、实事求是、与时俱进，全面落实科学发展观，进而全面建设小康社会、努力构建社会主义和谐社会的重要任务。培养创造力的



重要性表现在以下几点:

(1) 创造力培养是个人与社会和谐发展的需要。培养大批创造型人才,是21世纪社会发展的总趋势。作为社会关系总和的人,创造力素质是个人得以终身发展的保证,而只有终身发展的人,才能推动社会的持续发展。

(2) 创造力培养是整体人格和谐发展的需要。每个人都具有思维能力,都有自己的主见和追求,都有求知好奇、创造的需要,这是人格发展的需求。无视这种发展需求,则容易使人的想象和创造被抑制或弱化,形成人格障碍和人格分裂。

2. 创造力提升的原则

提升创造力并不是无章可循的,需要掌握一定的原则:

(1) 综合原则。这里的综合不是将对象各个因素简单相加,而是按其内在联系综合构成要素中的可取部分,使综合后的整体具有创新特征。

(2) 对应原则。这是采用仿形移植、模拟比较、类比联想等方式,扩展人脑固有的思维,以此来收集更多的创造性设想。

(3) 移植原则。这是把一个研究对象的概念、原理和方法运用于其他研究对象并取得成果的认识方法。

(4) 离散原则。这是与综合相反的原则,它包括两层含义,一是“分离”,二是“扩散”。

(5) 换元原则。这是数学中常见的解题方法。换元的含义主要指用一事物代替另一事物,通过对替代事物的研究来发现被替代事物的某些规律。

(6) 逆反原则。从事创造性的工作,仅有顺理成章的“水平顺向思考”往往难以奏效,而选择与其相背的途径则可能顺利解决。

(7) 群体原则。创造需要个体最大限度地调集心智机能,创造需要充满特质的个性显露。

3. 创造力培养的头脑风暴法

头脑风暴法为著名创造学家奥斯本在1939年所创,是一种集体操作型的创造技法。它是一种极为有效的创造技法,也是世界上最早付诸实施的创造技法。

头脑风暴法围绕一个主题，召集10个左右的有关人员进行讨论，通过成员之间的相互启发、相互激励、相互补充，产生“共振效应”，最终获得创造性设想。运用此法需遵循以下四个基本原则：

(1) 自由思考原则。要求与会者自由地、尽可能多地提出自己的想法，不用顾虑自己的想法是否荒唐可笑，特别鼓励求新、求异，与众不同；

(2) 延迟评判原则。对提出的任何设想或方案暂不作任何评价判断，荒唐的不应指责，实用的也不应当场夸奖；

(3) 以量求质原则。以获得想法的数量而非质量为目标，因为想法的数量越多，就越有可能获得有价值的创意；

(4) 结合改善原则。鼓励与会者改进或组合他人的设想。

4. 创造力培养的特尔斐设想法

特尔斐设想法是国外非常流行的一种创造性决策方法，是美国著名咨询机构兰德公司于20世纪50年代初发明的。后来人们将其主要原理和程序借用于获得设想，形成了特尔斐设想法。特尔斐设想法是一种借助于反馈，通过多轮函询调查，征求专家意见来搜集设想的方法。其具体做法是：就某一创造问题选择若干名专家作为函询调查对象。以调查表形式将问题及要求寄给专家，限期寄回书面回答。收到全部复函后，将所得设想或建议加以概括、整理成一份综合表。然后，将此表连同设想征询表再次寄给各位专家，使其在别人设想的启发下提出一些新的设想或对已有设想予以补充或修改。视情况需要，经过数轮函询，就可以得到许多新颖适用的创造设想。

特尔斐设想法的优点是不用把人们召集起来开会讨论，而是用书信方式征询和回答，使整个提问设想过程具有相对的匿名性。专家相互之间不见面，便于克服一些心理障碍，充分表达新颖意见。轮间反馈则保证了专家之间的信息催化和激励。另外，此法需要的时间一般较长，而且专家的意见多是建立在系统思考基础上的，因此提出的设想较系统、具体、可靠。



5. 创造力培养的检查单法

检查单法又称检查提问法，是指对照检查单的每项内容逐个进行思考，以期获得新设想和新发明的方法，有“创造技法之母”之称。奥斯本是首位将检查单法用于创造发明的创造学家，他根据需要解决的问题，列出下面的检查单（见表3－1）：

表3－1 奥斯本的检查单

序号	检查项目	新设想名称	新设想概述
1	有无其他用途		
2	能否借用		
3	能否改变		
4	能否扩大		
5	能否缩小		
6	能否代用		
7	能否调整		
8	能否颠倒		
9	能否组合		

检查单法实际上是一种综合技法，涉及到许多其他技法，例如1、2项属于移植法，3～7项与列举法密切相关，8、9项涉及组合法。当然，在使用时，检查单的具体项目可以适当调整。

6. 创造力培养的聚焦发明法

所谓聚焦发明法，就是充分发挥联想的作用，让联想之网撒向四面八方，最后又收聚到一点——发明目标上。用好聚焦发明法的一般步骤是：

（1）要明确近期准备实现的目标。目标的确定越具体越有效。不要确定那些目前各方面条件尚不具备的目标。这就要求人们对主客观条件有一个全面正确清醒的估计和认识。

（2）根据近期目标具体地选定一个可行性的课题。

（3）充分发挥自己的聪明才智，通过联想来活跃思维。接触课题（焦点）的途径和线索越多，联想也就越多，而途径越多，课题就越容易接收各方面的信息，也就越利于课题的解决。

7. 创造力培养的5W1H法

5W1H法是美国陆军首创的提问方法，是一种通过问为什么、做什

么、何人、何时、何地以及如何等六个方面的问题，从而形成创造方案的方法。它的运用步骤是：

（1）对一种现行的方法或现有的产品，从六个角度检查其合理性，这六个问题是：为什么（why）、做什么（what）、何人（who）、何时（when）、何地（where）、如何（how）。

（2）将发现的难点疑问列出。

（3）讨论分析，寻找改进措施。如果现行的方法或产品经过六个问题的审核已无懈可击，便可认为这一方法或产品可取，如果有哪一个答复不能令人满意，则表示这方面还有改进的余地。如果哪方面的答复有着独到的优点，则可以扩大产品的效用。

5W1H 法属于抓住主要矛盾进行分析的方法，实用性强，效果显著。当然有些技术问题在进行六个方面的分析后，还要使用具体的技术方法和手段，才能解决问题。

8. 创造力培养的查阅产品样本法

查阅产品样本法是将两个或两个以上、彼此无关联的产品或想法强行联系在一起，从而产生独特性想法的方法。这个方法非常简单，只需打开产品样本，随意地将某个项目、某个题目的语句挑选出来，并用同样的方法将第二个项目、题目、语句随意地挑选出来，强制性地把这两个无关联的东西联系起来，使它们合二为一，产生独创性的设想。

这个方法的优点是思维随着这种看起来毫无关系的两件事的“联系”而产生，跳跃比较大，能够克服个人经验的束缚，启发人们的灵感，产生新想法。缺点是，这种强制性的联想由于没有内在的某种联系，因而得到的设想，有许多是毫无道理的“畸形”组合，因此，对于强制联想产生的设想要加以分析鉴别。

9. 创造力培养的移植综合法

移植方法就是将某一学科的理论、概念，或者某一领域的技术发明和方法应用于其他学科和领域，以期取得新的发明和创造的方法。移植方法包括五个基本组成部分：

（1）供系，即提供移植的系统，



如苗床、供体、移植的学科或技术体系等。

（2）受系，即接受移植的系统。

（3）移植对象，指被移植的因素，如秧苗、移植物、被移植的概念、原理、方法、技术等等。

（4）共变因素，是与供系、受系密切联系的某些共同机制或因素。

（5）移植手段，指进行移植用的工具、方法、方式等等。

综合方法是一种把研究对象各个组成因素有机地联系起来，形成对该对象整体的统一认识的方法。它的客观基础是事物的系统性、整体性，即物质世界的统一性和事物的普遍联系。正确运用综合方法是移植得以成功的一个必要前提，两者在创造过程中是密不可分的，都需要考虑到对象的整体性特征。

10. 创造力培养的卡片乱配法

卡片乱配法是“卡片排列法”的一种具体应用。卡片排列法是先把对象的各要素或与事件有关的各种情报一一分记在卡片上，然后把卡片充分混合，再根据某项标准和要求加以整理结合。要想利用这种方法求得一个崭新的创造发明，就必须尽量避免在头脑里进行理论性、逻辑性的排列组合，而是要尽量地进行非逻辑的思考，进行“盲目式”的排列组合。这是卡片乱配法最为显著的一个特点。

卡片乱配法有时可能前言不搭后语，有时也不可避免地出现奇谈怪论，但是正是这种方法能更多地启发思路，开辟出一条不同寻常的蹊径。这一方法在新产品开发过程中得到广泛的应用。

11. 创造力培养的类比法

类比是用发明创造的客体与某一类事物进行类比对照，从而获得有益的启发，提供解决问题的线索。它是简易有效的创造方法之一。而类比模拟，就是在类比的基础上，进一步模拟参与类比的某一事物的某种属性或功能，从而达到实现创造的目的。

类比模拟一般可采用以下几种常用的方式：

（1）拟人类比模拟。人是万物之灵，经常把自身当做创造的理想楷模。

（2）直接类比模拟。将所发生的自然现象或科技事件，直接与创造思路进行联系、比较，从而对发明的方式、形态有所启发。

（3）因果类比模拟。有些事物加入某种成分即产生某种因果关系，以此推及其他事物，从而产生新的发明启示。

（4）对称类比模拟。世界上存在着不少具有对称性的事物，当遇到单组现象时，有时可用对称类比而有所发现。

（5）综合类比模拟。为了取得难度大而又准确的科学数据，可通过其综合特征相似的缩小型事物进行类比来完成。

（6）象征类比模拟。用能引起类比联想的样式，表达某种抽象的概念或思想感情。

12. 创造力培养的分析借鉴法

分析就是把统一的整体分解为各个组成部分，把一个复杂事物分解为简单的要素，并对各个部分和要素分别进行研究。通常讲的“解剖麻雀”就是运用分析的方法。借鉴方法，顾名思义，就是把其他事物的要素、优点、属性等引进来，为我所用或作参考。分析借鉴结合在一起时，能够有效地起到创造发明的作用。

分析活动普遍存在于人们的实践和认识的过程中，实践中的分析包括不同发展水平的活动。而拆卸机械仪表、解剖生物体、“剖析”分子和原子等，都属于复杂的分析活动。分析实验的种类很多，可分为下列几种主要类型：

（1）定性分析，主要是通过对事物要素的考察，把握事物的本质。

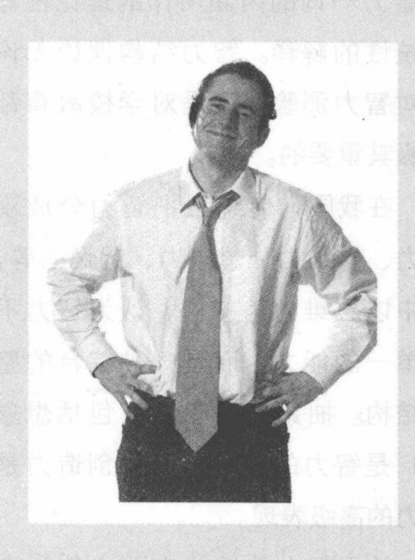
（2）定量分析，对事物量的规定性的分析。

（3）结构分析，对事物各组成要素的内在构成及其外部形式的分析。

（4）因果分析，考察事物现象之间的因果联系。

实验分析是理论分析的基础，理论分析的发展依赖于实验分析水平的提高。

第四篇
智力、能力与领导工作



在人类的认识活动与实践活动中，智力与能力决定着活动水平及成果的优劣。人的智力，并不是一种单一的思维能力，而是一种多种能力与心理特征的综合反映。衡量人的智力水平最重要的标准是创造性的能力。因此，要做好领导工作，绝对离不开智力的支持和能力的保证。今天，提升领导者的智力与能力已成为职责的需要与时代的要求。这就不仅需要领导者不断地学习，而且需要领导者经历实践的磨炼和经验的积累。同时，也离不开领导者保持成熟的心理与良好的心态。

 人的智力及其构成

1. 什么是智力

智力的含义，一般是根据它与能力的关系来确定的，有以下几种观点：

（1）智力是人的各种能力的总和。这实际上就是认为“智力”与“能力”是同一概念。因为母项的所有子项之和就是母项本身。

（2）智力属于认识活动的范畴，能力属于实际活动的范畴，两者是各自独立的概念。这种并列说不可取，因为把两者分别截然归属于认识活动或实际活动是一种形而上学的观点，与实际情况是相悖的。

（3）智力是能力的一部分。持这种观点的人很多，具体说法各有不同。法国心理学家比奈认为，智力是一种判断的能力、创造的能力、适应环境的能力；美国心理学家特曼认为，智力是一种抽象逻辑思维能力；美国心理学家桑代克认为，智力是从事艰难、复杂、抽象、敏捷和创造性活动以及集中精力的能力；我国心理学家陈孝禅认为，智力是一种顺应和适应环境的能力；还有的心理学家认为，智力包括解决问题所必需的各种能力，等等。

2. 智力的构成要素

智力结构理论是心理学家对人类智力一词的内涵所作的理论性与系统性的解释。智力结构理论无论是对智力测验，还是对学校教育都是极其重要的。

在我国，传统上把智力分成观察力、思维力、想象力、记忆力等，其中以思维力为核心，认为智力不是单一的能力，而是一种综合的整体结构。抽象概括能力（包括想象力）是智力的核心成分；创造力是智力的高级表现。

关于智力的结构在西方的学者中众说纷纭，莫衷一是。其主要理论学说包括：双因素说、群因素说、智力三维结构说、智力层次结构模



型、智力三元理论、流体智力和晶体智力理论、多元智力结构理论等。

3. 遗传因素与智力的发展

一切生物，无论植物还是动物，无论高等动物还是低等动物，他们的后代和前代之间在形态结构和生理特征上，总要表现出某些相似的特征。这种把生物具有的性状相对稳定地传给后代的现象叫遗传。遗传是通过遗传物质的载体——细胞内的染色体来实现的。人体细胞的染色体共 23 对。在卵子受精时，23 对染色体一半来自卵子，一半来自精子。遗传学上把染色体携带的遗传因子叫基因，基因决定着性状的遗传。

关于遗传在智力发展中的作用，心理学家曾从以下三个方面进行过研究：一是研究血缘关系疏密不同的人在智力上的类似程度。如果遗传对智力有作用，那么血缘关系越密切的人，智力的发展水平应该越相似。这种研究通常用同卵双生子和异卵双生子来进行。二是研究养子养女与亲生父母和养父母智力发展的关系。如果遗传对智力发展有作用，那么，孩子与亲生父母能力的相关应该高于与养父母能力的相关。三是对同卵双生子进行追踪研究，这些孩子从小就被分开在不同的环境里抚养，若干年后，将他们进行比较。如果遗传确有作用，那么同卵双生子即使生活在不同环境中，他们的发展仍应保持较高的相关。

4. 环境和教育因素与智力的发展

把智力的发展转变为现实。环境对人的智力发展的影响是十分宽泛的。从个体智力发展的规律看，产前环境和儿童早期生活环境对个体成年后的智力表现有着极其重要的影响。

产前母体环境对智力发展的影响，在生命形成的那一刻就已产生。研究表明，六个月以前的胎儿，如果母亲营养不良会使胎儿脑发育迟滞，从而出现低能儿。而且孕妇用药不当，新陈代谢性疾病、长期 X 光辐射都会对胎儿产生致畸作用。此外，孕期长时间的不良情绪也是新生儿畸变率增加的一个主要原因。

从出生到青少年期，是儿童生

长发育的重要时期，也是智力发展的关键时期。如果在此时期忽视环境的作用，将会造成儿童、青少年的智力发展明显落后。这已被一些由人类生育但因种种原因由动物抚养长大的“狼孩”、“猪孩”、“熊孩”等事例所证实。

5. 人的主观因素与智力的发展

主观努力的作用是智力发展的必要条件。环境和教育对人的智力发展的影响，既不是自发产生的，也不是机械注入的，而是以人的主观努力为基础的，环境和教育的影响性质及影响力的大小取决于人的主观能动性。学生智力水平差异的主观条件，就是学生在活动中的自觉性、积极性和意志努力程度。我国东汉著名的思想家王充就有“施用累能”的思想。他认为，由于人们实践性质的不同、实践的深度与广度不同，就形成了各不相同的智力。为了有效地发挥主观因素在智力发展中的作用，一个人在教育和自我教育过程中，要注重培养远大而正确的动机和浓厚的认知兴趣，激发积极的情感，养成良好的人格特征等等。

6. 智力测验的内涵及种类

智力测验是智力测量的工具，它是通过测验的方式来衡量人的智力水平高低的一种方法。目前，国内外智力测验种类繁多，依据施测对象数量的多少，可以把智力测验划分为个体智力测验和团体智力测验两种。

个体智力测验，如斯坦福－比奈智力量表，由一个受过训练的施测者对每一个儿童单独进行，它从形式看上去和面试很相似。

团体智力测验是通过纸笔完成的测试，可以由一个施测者同时对大量的人施测。受测者不再需要坐在一张桌子旁听一个人问你各种各样的问题。

和个人测试比较，团体测验有相当明显的优势。它避免了来自于施测者的误差，根据答题卡可以迅速和客观地计分。而且因为有了这种方法，更多的人可以接受测验。但是团体测验也有明显的不足，施测者不太可能注意到是不是有人太累了、生病了或者是不是能理解指



导语。而且，那些情绪紊乱的儿童和有学习障碍的儿童在团体测试中表现得不如在个体测验中好。

7. 常用的智力测验量表

智力测验量表种类繁多，一般常见的有以下几种：

（1）斯坦福—比纳智力量表。该量表是由美国斯坦福大学心理学教授特曼于1916年编制的。特曼提出了非常著名的术语——智力商数，也就是IQ，这个术语使智力可以用数量来衡量，其中IQ100代表着一个人的智力达到了平均水平。

（2）韦克斯勒智力测验。美国著名医学心理学家韦克斯勒也创制了一种智力测验量表。大量测验和统计处理发现，人们的智力差异情况是服从常态分布这一规律的。

（3）行为测验。在行为测验中，包括的问题尽可能地减少或者根本就不使用语言。塞金模板测验是最早的行为测验之一，它编制于1866年，它的产生是针对那些有智力缺陷的人群的。

（4）文化—公平测验。该测验是为了测量那些来自测验开发者的文化以外文化背景的受测者而设计的。就像行为测验一样，文化—公平测验尽可能地减少或者根本就不使用语言。

这里需要指出的是，不同的智力测验量表，由于所取样本大小不同，智商分布的标准差略有差异，这就造成了同一智商在人群中所占百分比的变化。

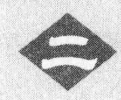
8. 怎样正确地对待智力测验

面对智力测验毁誉皆具的现实，我们应该对它采取以下应对的态度。

首先，应该清楚地看到，智力测验是一种技术手段，如同其他工具一样，它的效用依赖于使用者的知识、技能，对测验结果的解释也需要心理科学和其他方面的知识。因此，心理测验的编制者和使用者都要精通有关的知识。

其次，智力测验只是鉴别智力的一种手段，由于智力结构复杂，在测定智力的发展水平时应该通过多种途径，采取多种手段。并且要把所得到的各种数据相互参照，进行定性和定量的分析，才能有效地对智力作出鉴定。

再次，对国外流行的智力测验，要进行科学分析，不应简单否定，也不能盲目地搬用。他们的智力测验，由于民族特点、文化背景、风俗习惯不同，对我们有很多不适用的地方。但要吸取其中具有科学性的成分，根据我国的实际情况，加以改进和完善。



二 领导者的智力提升

1. 智力发展的特征

智力水平随着个体年龄的增长而发生变化。一般来说，智力的发展可以分为三个阶段：增长阶段、稳定阶段和衰退阶段。

从出生到15岁左右，智力水平随年龄的增长而直线上升，一般到18～25岁之间，智力的发展达到高峰。个体从出生到四五岁，是智力增长最快的阶段。瑞士心理学家皮亚杰认为，从出生到4岁，是人类智力发展的决定性时期。如果把17岁所达到的普通水平看作100%，那么从出生到4岁就获得了50%的智力，4～8岁就可获得30%，最后的20%智力则是在8～17岁时获得。

在成人期，智力发展进入一个较长时间的稳定阶段，这一阶段可以持续到60岁左右。进入60岁以后，智力的发展进入衰退阶段。

2. 智力发展的一般性差异

在智力发展水平上，不同的人所达到的最高水平极其不同。人类的智力分布基本上呈两头小、中间大的正态分布形式。在一个代表性广泛的人群中，有接近一半的人智商在90～109之间，而智力发展水平非常优秀者和智力落后者在人口中只占很小的比例。具体调查结果如表4－1。



表4-1 智商在人口中的分布

IQ	名称	百分比（%）
140 以上	极优等（very superior）	1.30
120~139	优异（superior）	11.30
110~119	中上（high average）	18.10
90~109	中等（average）	46.30
80~89	中下（low average）	14.50
70~79	临界（borderline）	5.60
70 以下	智力落后（mentally retarded）	2.90

3. 智力发展的时间性差异

智力发展的速度各不相同，有的人较早就才华出众，有的人则大器晚成。美国心理学家桑代克曾以优异作品为指标，对331名著名科学家和事业家进行研究，发现他们作出最大贡献的年龄是有很大差异的。世界科学史表明，科学家作出第一项发明，有61%是在25岁以前完成的。智力晚熟者也并不罕见，如进化论创始人达尔文50岁才发表杰作《物种起源》；我国医学家和药物学家李时珍，61岁才写成他的巨著《本草纲目》；条件反射学说的创始人巴甫洛夫发表“大脑两半球机能讲义”时，已经76岁了。

早年发表杰出成名作品的例证有：牛顿和莱布尼兹发明微积分时，分别是22岁和28岁；爱因斯坦提出狭义相对论时是26岁，提出广义相对论时是37岁；爱迪生发明留声机时是29岁，发明电灯时是31岁；贝尔发明电话时是29岁；居里夫人发现钍、钋、镭三元素的放射性时是31岁；《共产党宣言》发表时，马克思为30岁，恩格斯为28岁。

4. 智力发展的结构性差异

人的智力诸要素，各有其特点。在知觉方面，有的人是分析型的；有的人是综合型的；还有的人是分析综合型的。在思维和记忆方面，有的人长于形象思维与形象记忆；有的人长于抽象思维与抽象记忆；也有的人两种思维与记忆能力都很

强，这就构成了人的智力结构的不同类型。这里需要指出的是，不同类型的智力结构对实际活动的效能可能有影响，但不存在优劣之分，各种类型的智力结构都可以表示出很高的创造能力。

在智力结构中，各个要素的发展并不是齐头并进的，如有的人观察力发展的特别好，在他的智力活动中处于优势地位；有的人可能思维能力特别强等等。

5. 智力发展的性别差异

性别的不同，也影响着智力的差异。大量的研究表明，男性和女性在总的智商方面没有显著的差别。尽管近期的一些研究指出男女在智商上存在一定的差异，但差异量也是比较小的。国外有心理学家对男女婴儿的知觉反应作过 145 项研究，试验证实：其中 13 项显示男婴比女婴敏感，9 项显示女婴比男婴敏感，123 项则证明男女婴在视、听、嗅、味和触觉方式上是相近的；对一些 13～14 岁的少年儿童进行智力测验的结果是：男孩的平均智商是 100.51，女孩的平均智商是 99.7，这说明男女在先天智力上的差异是微乎其微的。男性和女性在智力上的差异主要表现在一些特殊能力方面，如空间能力、数学能力、言语能力上的差异。男性在空间能力上具有一定优势，这种优势的显示具有一定的年龄特征，其发展趋势表现为随年龄增长而差异加大。女性在小学和初中阶段的数学能力优于男性，但青春期以后，这种优势被男性所占有，并且男性一直把这种优势保持到老年。女性在言语能力上具有较大的优势，与女性相比，男性更容易被诊断为具有阅读障碍。

除了性别之间存在一定的智力差异之外，不同职业、种族之间在智力上也存在着差别。

6. 智力发展的一般趋势

智力发展的根本动力，是个体新的需要与其原有心理水平间的矛盾。人类在学习与解决问题的过程中消除矛盾，求得平衡，促进智力发展。这种发展是一个连续性与阶段性、稳定性与可变性、一般性与特殊性相结合、由量变到质变的过程。



在人的一生中，智力发展的速度是不均衡的，呈负加速增长趋势，有上升阶段，也有下降阶段。早在20世纪20年代，英国心理学家平特纳就提出，5岁前是智力发展的最快时期；从5岁到10岁，发展速度开始减慢；从10岁到25岁，发展速度又逐渐减小；14岁左右，智力发展已达到成熟，这种观点得到了美国心理学家布鲁姆的认同。从国内外研究结果来看，人们都不否认智力发展有一个高峰年龄，但高峰年龄到底是多少，仍然是一个悬而未决的问题。一般认为，人到18岁左右，智力发展基本上达到成熟水平。

当然，智力的发展还表现有质的方面。从智力操作的内容看，它是从反映事物的外部特点、表面联系到反映事物内在本质、内部联系的方向发展的。整个发展经过了一个由低到高、由简入繁、由现象到本质的过程。

7. 开发大脑以提升智力

心理学的目的是描述、解释、预测和控制人的心理现象及过程，对智力的研究也是如此。人们试图对智力的发展进行干预，从而实现最大程度的智力培养。研究表明，在智力发展的影响因素中，遗传和环境因素扮演了不同的角色。遗传决定了个体的智力发展水平的潜能，而环境则决定了这种潜能实现的程度，也就是说，每个人的智力发展水平在一定范围内都是可变的，这便给智力培养留下了空间。

人类的思维是由大脑发起的，大脑是智力发展的物质基础。对大脑进行开发，是智力培养的基础。脑细胞的发育和功能完善在4岁前极为迅速。大脑，尤其是大脑皮层的发育是在妊娠后期及出生后前3年，所以生前3个月至生后3岁是脑发育的关键时期，也是智能发育的重要时期。

因此，在儿童大脑发育时期要着重开发其智力，提升其智力水平。

8. 领导者通过实践提升智能活动

智能是在实践活动中形成和发展起来的，离开了实践活动，即使有良好的遗传素质和环境，智能也难以形成和发展。

智能的发展水平，还依赖于个

人在实践活动中勤奋努力的程度。辩证唯物主义强调实践，强调主观能动作用。虽然勤奋的人，不一定都能成为天才，但不勤奋的人则是绝对不会成才。智能充分发展，人才的成长，最终要在社会的伟大实践和自身的不断努力中来实现。

通过实践活动，人可以把获得的知识和分析问题、解决问题的操作运用于实际，这便是从内部的智力动作向完成实践任务的外部实际动作的转化，使智力各构成要素相应的心理过程进一步概括化和系统化，从而形成更好地调节活动的心理特征，使能力的发展得到实现。



三 人的能力及其构成

1. 什么是能力

所谓能力，是指凡是直接影响人的活动效率，促使活动顺利完成的个性心理特征，它是人顺利完成某种活动的必要的心理条件。能力总是和人完成一定的活动联系在一起的。但是，不能片面地认为凡是与人的活动有关，并且在活动中表现出来的所有个性心理特征都是能力。

能力是保证活动取得成功的基本条件，但不是唯一条件。活动的成功与个体的工作态度、知识技能以及整个个性特点均有关，但在其他条件相同的情况下，能力强的容易获得成功，这也是毋庸置疑的事实。

2. 能力与知识、技能的联系

能力与知识、技能是紧密相连的。知识、技能的掌握，是发展能力的条件或因素。知识、技能掌握越多，能力发展地越好。能力是掌握知识与技能的前提。人的能力发展水平通常是掌握知识、技能的快慢、深浅、难易和巩固程度的重要原因之一。一方面，掌握知识、形



成技能，能推动和促进能力的发展。人一旦有了知识，就会运用这些知识指导自己的活动。从这个意义上来说，知识是活动的自我调节机制中一个不可缺少的构成要素，也是能力基本结构中的一个不可缺少的组成成分。由于技能直接控制活动的动作程序的执行，因此它是自我调节机制中的一个组成要素，也是能力结构的基本组成成分。掌握系统科学的知识和技能，更有利于能力的增长和发挥。如掌握数学知识和运算技能，有利于逻辑思维能力的发展。相反，缺乏必要的知识和技能，会造成能力发展的巨大障碍。另一方面，能力是掌握知识与形成技能的基础和必要前提。能力的高低，往往会影响到掌握知识以及形成技能的快慢、深浅、难易、灵活性和巩固程度，也会影响对知识、技能的应用。

3. 能力与知识、技能的区别

能力与知识、技能之间不能画等号，三者之间存在一定的区别。

知识、技能获得的神经生理机制是暂时神经联系建立和动力定型形成，能力的神经生理机制是暂时神经联系建立与巩固过程中表现出来的某些特征，如速度、深刻性、灵活性、牢固程度等。

个体拥有的知识、技能是前辈和他人生产斗争、阶级斗争和科学实验的科学总结的一种继承和发展，而个体的能力则是这种继承与发展过程中不断表现出来和提高着的对知识、技能的完善与创造，以及对继承与发展行为的方向调节和调节的质量。

个体知识、技能随着学习与实践而日益增长和积累，而能力则是从逐步形成、发展向相对衰退或停滞演变。

知识、技能迁移范围比较窄，只能在类似的活动、行为或情境中发生迁移，而能力可以有相当广的迁移范围。

从个体间最简单的比较看，即使知识、技能相同，但能力却会不同。而能力大致相近的人，知识、技能也可能很不相同。

4. 能力形成的基本因素

作为一个人个性心理特征的能力，它的形成与以下几个基本因素

有关：

（1）遗传因素。遗传因素指那些与遗传基因相联系的、与生俱来的解剖生理特征，如机体的构造、大脑的结构、神经系统活动的特点等，这是能力发展的生物前提。

（2）环境因素。环境因素有广义和狭义之分，广义的环境是个体生活的整个活动空间，包括自然环境和社会环境；狭义的环境是指教育，主要是指学校教育及影响能力发展的相关环境。对能力有影响的是广义的环境，其中教育是环境因素中的主导力量。但是，环境不是制约个体能力发展的唯一决定因素。

（3）个体实践因素。能力是在个体的实践活动中得以形成和发展的。遗传因素为能力的形成提供了现实的可能性。环境因素，尤其是教育因素为能力的发展起到了决定性作用，而这一决定性作用，必须通过个体的实践活动才能得以实现。

5. 能力的结构

能力的结构是指能力是由哪些因素构成的。能力结构的理论很多，主要有以下几种：

（1）二因素论。英国心理学家斯皮尔曼用因素分析法，提出能力结构的二因素论，认为能力是由一般因素和特殊因素构成的。其中最重要的是一般因素，各种智力测验就是要通过广泛取样来求出一般因素。

（2）群因素论。美国心理学家瑟斯顿认为能力是由许多彼此无关的原始能力或因素组成。如，数学因素、词的流畅、词的理解、推理因素、记忆因素、空间因素和知觉速度。而且各种能力因素不是绝对割裂的。

（3）三维模型。20 世纪 60 年代美国心理学家吉尔福特提出了能力结构的一种新的设想，即“能力结构的三维模型”。他认为能力结构应从操作（动用）、材料（内容）和产品（结果）三个维度去考虑。

6. 一般能力与特殊能力

根据能力使用的普遍性来进行分类，可将其分为一般能力和特殊能力两类。

一般能力又称基本能力，是指在很多种基本活动中表现出来的能力，如观察力、记忆力、抽象概括



能力等。通常人们习惯于把一般能力与智力（或智能）作为同一概念来理解。一般能力是人们完成任何活动都必须的，如果一个人的一般能力比较低，那就是人们通常所说的“智力低下”。

特殊能力是指在某种专业活动中所表现出来的能力，如数学能力、音乐能力、各种专业技术能力等。

一般能力和特殊能力在活动中的关系是辩证统一的。一方面，一般能力是特殊能力的重要组成部分和发展特殊能力的基础，某种一般能力在某种活动领域中得到特别的发展，就可能成为特殊能力；另一方面，在特殊能力得到发展的同时，也发展了一般能力。

7. 认知能力、操作能力和社交能力

按照能力的功能，可将能力划分为认知能力、操作能力和社交能力三类。

（1）认知能力。认知能力是指人脑加工、储存和提取信息的能力，如观察力、记忆力、想象力、创造力等。人们认识客观世界，获得各种各样的知识，主要依赖于人的认知能力。它是人们完成活动的最基本、最主要的条件。

（2）操作能力。操作能力是指人们操纵自己的肢体以完成各种活动的能力，如劳动能力、艺术表演能力、体育运动能力、实验操作能力等。操作能力在操作技能的基础上发展起来，又成为顺利地掌握操作技能的重要条件。操作能力与认知能力不能截然分开。

（3）社交能力。社交能力是指人们在社会交往活动中所表现出来的能力，如组织管理能力、人际沟通能力、处理人际冲突的能力等。这种能力对于个体适应社会生活、促进人际交往和信息沟通具有重要意义。

认知能力、操作能力与社交能力三者相互联系、相辅相成。

8. 模仿能力和创造能力

按照能力参与活动的性质，可将能力划分为模仿能力和创造能力两类。

（1）模仿能力。模仿能力指仿效他人的言行举止而引起的与之相类似的行为活动的能力。美国心理

学家班图拉认为，模仿是人们彼此之间相互影响的重要方式，是实现个体行为社会化的基本历程之一。他指出：通过模仿能使原有的行为巩固或改变；使原来潜伏的行为表现出来；习得新的行为动作。

（2）创造能力。创造能力指产生新思想、发现和创造新事物的能力。一般认为，创造能力包含独特性和有价值性两个基本特征。创造能力是成功地完成某种创造性活动所必需的条件，在创造能力中创造性思维和创造想象起着十分重要的作用。美国心理学家吉尔福特等人认为，发散思维表现于外部行为就代表个人的创造能力。重视发散思维在创造能力结构中的作用，并不排斥集中思维的作用。人们在进行创造性思维时，整个过程反复交织着发散思维和集中思维。

9. 一般能力的测量

一般能力的测量，也称智力测量。智力测量目前在世界上较为普遍，它能系统测量人的智力水平。一般能力测量主要有以下两种：

（1）比纳－西蒙量表。1905年法国心理学家比纳根据测量智力落后儿童的需要，与西蒙制成了第一个测量智力的工具，即比纳－西蒙量表。这个量表发表后，在许多国家推广。

（2）斯坦福－比纳量表。美国斯坦福大学心理学教授特曼修定了比纳－西蒙量表，制成了斯坦福－比纳量表。这个量表又经过1957年、1960年、1972年的几次修改，成为最有影响的一个量表。特曼在制定斯坦福－比纳量表时正式引用了智力商数并加以改进。特曼为去掉商数的小数，将商数乘以100，用IQ代表智商，称为比率智商，其公式为：

$$IQ=\frac{M\times A\text{（智力年龄）}}{C\times A\text{（实足年龄）}}\times 100$$

10. 特殊能力的测量

不同的实践领域需要了解人们的特殊能力。于是人们编制了各种特殊能力的测验。目前，国际上主要的特殊能力测验有以下几点：

（1）音乐能力测验。该测验起先主要是测量听觉辨别力的六个方面：音高、响度、节拍、音色、节奏和音调记忆。后来的音乐测验采取更复杂的内容。该测验从八个方



面计分：和弦分析、音高变化、记忆、节奏重音、和声、强度、短句和总体评价。适合于8岁以上的儿童。

（2）美术能力测验。该测验可以分为美术欣赏能力测验和美术创作能力测验。美术欣赏能力测验一般要求被试比较两幅图画，指出哪一幅美些。

（3）数学能力测验。前苏联心理学家克鲁捷茨基等人根据中小学生不同年级的水平，编制了26个系列的题目，用来测量学生数学能力的发展水平。

（4）文书能力测验。该测验主要有普通文书能力测验和电子计算机程序编制与操作测验。文书能力测验包括与智力测验类似的题目和测量知觉速度和准确性的题目。

（5）机械能力测验。机械能力包括空间知觉、机械理解和动力敏捷性等多种成分。机械能力测验主要有明尼苏达空间关系测验和贝内特机械理解测验。

（6）飞行能力测验。飞行能力与一个人的感知辨别、反应灵活性、注意力分配、手脚动作协调等心理品质有密切关系。



领导者的能力提升

1. 影响能力发展的遗传因素

所谓遗传特征，是指遗传基因和胎儿期母体内环境影响造成的个体特征，这里主要指人的神经系统（尤其是大脑）、感官和运动器官的解剖与生理机能特点。遗传特征为能力形成发展提供物质基础、可能条件；没有它，不可能有能力的形成发展。

然而遗传特征不是能力，有良好的遗传素质不等于就会有良好的能力。要有好的能力，得有后天环境教育影响和个人的学习与磨炼。

现代心理学存在一些“遗传限”

观点，认为遗传特征在能力形成发展中的物质基础作用有一个变化幅度或称限度；遗传特征不同，所起到的物质基础作用幅度不同；在这一限度内，人的能力水平也不同。这一观点对遗传特征和环境与教育影响在人的能力形成发展中各自的作用特点作了明确说明，摈弃了以往笼统的说法。

2. 影响能力发展的环境因素

影响能力发展的环境范围十分广泛，包括产前环境、家庭环境、学校环境和社会环境。这些都会对人们能力的形成和发展产生影响。尤其是早期环境对能力的形成和发展发挥着重要的影响，有些影响甚至是不可逆转的，这说明了早期教育的重要性。

研究表明，只有在充满爱和温暖的环境里，儿童的智力才可能得到良好的发展。早期是儿童言语、感知和想象等多种能力发展的关键期。

学校教育对个人能力的形成和发展所起的作用是系统性的，并占据着主导作用。一个人通过系统地接受教育，不仅掌握必备的知识和技能，而且在知识和技能的获得过程中，能力也不断得到发展。尤其是对青少年来说，发展能力与系统学习和掌握知识与技能是密不可分的。

3. 能力提升的主观能动性因素

能力的形成和发展，遗传特征是物质基础，环境与教育是保障条件，但是最终形成发展何种能力及能力水平如何，还要决定于人的主观努力。有经验的机电维修师傅能凭听觉辨认机器运转是否正常；有经验的印染工人能比常人区分出多得多的各色布料；烟、茶、酒品尝技师对这些商品的原料和加工状况鉴定能力非一般人所能比；以及有成就的发明家、科学家的卓越才能，主要是在实践中通过个人努力奋斗得来的。

没有主观努力和个人的勤奋，要想取得事业的成就和能力的发展是根本不可能的。世界上许多杰出的思想家、科学家、艺术家，无论他们所从事的领域多么不同，但他们都有其共同点，即醉心于自己的



事业，长期坚持不懈，刻苦努力，顽强地与困难作斗争。如果没有这些，他们也只能是平庸的人，既不可能取得成就，能力的高度发展也无从谈起。

总之，能力是在遗传特征基础上，在环境与教育影响下，经过个人努力与实践才能形成和发展起来。

4. 能力培养的个体实践因素

人的各种能力是在社会实践活动中最终形成起来的。离开了实践活动，即使有良好的素质、环境和教育，能力也难于形成和发展起来。

环境、教育对能力发展的作用是通过个人的实践活动实现的。能力是人在改造客观世界的实践活动中形成和发展起来的。人们参加实践活动的范围越广泛，解决的矛盾越多，能力的发展也就越迅速、越完善。所以，从这个意义上可以说，参加实践活动是能力发展的主要途径。

另外，职业活动对能力发展也有重要影响。不同的职业活动对人们提出了不同的要求，从而也促使其相应能力得到更好的发展。长期从事某一专业劳动能促使人的能力向高度专业化发展。如染色工人的颜色辨别能力强，音乐工作者的音乐听觉能力强，就是实践活动的结果。

5. 能力在领导工作中的应用

作为领导者，学习和掌握有关能力心理学知识，并将其应用到领导工作中去对提高领导工作水平是有一定意义的。在应用过程中，要注意以下几点：

（1）掌握特殊能力的要求。在现代领导工作中，不同的领导工作岗位都有自己独特的对人员能力的要求，在考核和选拔人才时，岗位除一般能力外，还应注意符合本岗位的特殊要求，应考核能力与知识的关系，选人不仅要是看其学历，还应看其实际能力水平。

（2）掌握能力阈限，做到人职协调。能力阈限是指一个人从事某项工作，恰好具有完成某项工作的能力水平，不高不低。一个好的领导者，不在于能聚集最优秀的能力者，而在于合理地根据工作性质正确地组织和使用人才，尽量做到人职协调。

（3）合理分配工作，做到人尽

其才。选拔和使用干部、职工时，如要做到人尽其才，充分发挥人才的作用，除考虑人的能力水平，还应考虑人的兴趣和特长。

6. 能力的类型差异

能力类型差异是指构成能力的各种因素存在质的差异，主要表现在知觉、记忆、想象、思维的类型和品质方面。

(1) 知觉方面的差异。有三种类型：一是综合型，即知觉具有概括性和整体性，但分析能力较弱；二是分析型，即知觉具有强的分析能力，对细节感知清晰，但整体性较差；三是分析综合型，具有上述两种类型的特点，即同时具有较强的分析能力和概括能力。

(2) 记忆类型的差异。根据人们怎样记忆材料可分为四种：一是视觉型，运用视觉记忆效果好；二是听觉型，运用听觉识记效果好；三是运动型，有运动参加时记忆效果较好；四是混合型记忆，运用多种记忆效果较好。

(3) 言语和思维方面的差异。有的人言语特点富于形象性，情绪因素占优势，属于生动的言语类型或形象思维类型；有的人言语特点富于概括性，逻辑因素占优势，属于逻辑联系的言语类型或抽象思维类型；还有居二者之间的混合型。在思维能力方面，每个人在思维的深刻性、灵活性和批判性等品质上又都有自己的特点。

能力的类型差异，一般不代表智力水平的高低，只会影响人们学习的过程和获取知识经验的方式。

7. 能力的量的差异

能力的量的差异可以从能力发展水平的差异和能力表现早晚的差异两个方面进行分析。

(1) 能力发展水平的差异。能力的发展水平有高有低。如果一个人在某种活动中表现出较别人好的成绩，就表示他有较高的能力，能力的高度发展有可能成为天才。与此相反，如果一个人活动的效果不好，一般说他是一个在某方面能力低下的人。一般说来，能力的发展可以分为两类：一是能力的全面发展；二是能力的单方面发展。

(2) 能力表现早晚的差异。能力的表现有早有晚。有些人的能力



在儿童的早期就表现出来了，心理学家称这种情况叫“才能的早期表现”或叫“人才早熟”。有些人的能力则在年龄很大的时候才表现出来，这常被人称为“大器晚成”。

8. 能力的质的差异

能力的质的差异是指能力的结构性差异。人们在能力的不同方面都会表现出很大的差异，具体包括下列几方面：

（1）知觉方面的差异。一些人的知觉属于综合型，特点是富于概括性和整体性，但分析力比较弱；一些人的知觉属于分析型，特点是有较强的分析力，对细节感知清晰，但整体性分析不够好；一些人的知觉则具有上述两种类型的特点，属于分析综合型。

（2）表象活动方面的差异。一些人视觉表象占优势；另一些人听觉表象占优势；还有一些人运动表象占优势；也有一些人几乎能在同等程度上运用各种表象。这样，表象的类型相应地就可以分为视觉型、听觉型、动觉型和混合型四种。

（3）记忆方面的差异。一些人运用视觉识记较好；另一些人运用听觉识记较好；还有一些人运用运动型知觉识记较好；也有一些人运用多种记忆表象识记成绩比较好。

（4）言语和思维方面的差异。一些人言语特点是形象的，情绪的因素占优势，属于生动的言语类型或叫形象思维型；一些人的言语特点是概括的，逻辑的联系占优势，属于逻辑联系的言语类型或叫抽象思维型。

9. 领导者的能力要求

在现代社会中，各种不同的领导工作对领导者有着不同的能力要求。领导者除了应具有相应的决策能力之外，还必须具有三种基本能力，即业务能力、人际关系能力和管理能力。

（1）业务能力。业务能力主要是通过科学技术和专业知识的学习和训练，以及个人经验所获得的知识、方法和技巧去完成任务的能力。

（2）人际关系能力。该能力是指与人共事的能力。这要求管理者要善于通过各种激励措施对下级施行有效管理与领导，它是通过学习

心理学、管理学、行为科学等获得的。

(3) 管理能力。管理能力是了解整个组织及自己在组织中的地位和作用，从而使自己能随时按照组织的总体目标办事的能力。它要求管理者要有较高的决策能力、统驭能力和对整个组织目标具有全局观念。

10. 提升领导者能力的方法

领导者的能力是一种体现领导者思想、知识、思维、心理等素质的综合能力，要想真正提升领导者的能力。可从以下几种方面着手：

(1) 培养高尚的道德品质。领导者只有具有高尚的思想道德品质，才能执政为民，立党为公，清正廉洁。作为领导者，可通过坚定理想信念、坚持实事求是、坚持党的宗旨等方法来培养自身的道德品质。

(2) 构建合理的知识结构。知识是提升领导能力的重要基础。作为领导者，其合理有效的知识结构主要包括：深厚的政治理论知识、精深的专业业务知识以及娴熟的领导专业知识。领导可以通过读书学习、深入渠道等措施来获取有用的知识。

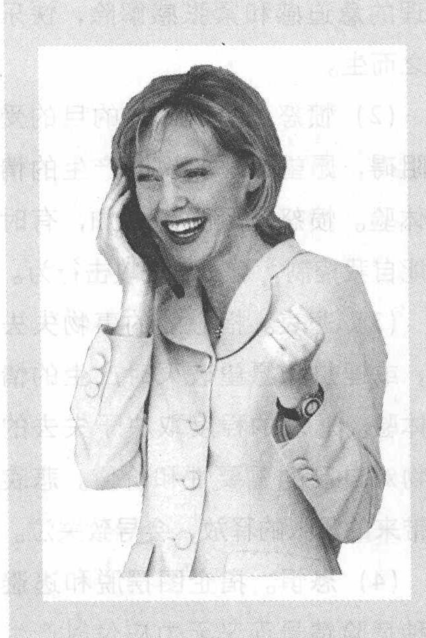
(3) 锤炼健康的心理素质。领导者健康的心理素质标准包括：情绪正常、胸襟开阔、行为协调、反应适度及关系和谐。作为领导者，可首先全面了解认识自己的心理素质状况，其次正确对待自身存在的心理失调问题，再运用恰当的方法防止出现心理失调，最后可运用科学的方法将心理失调现象消灭在萌芽状态从而锤炼健康的心理素质。

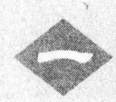
(4) 加强社会实践的锻炼。脱离社会实践这个大环境，领导能力的提升是不可能实现的，故领导者要加强这方面的锻炼。

第五篇

情绪、情感与领导工作

当人们受到外界的不同刺激后，人的内心体验常会通过喜怒哀乐等各种情绪与情感表现出来。大多数情况下，情绪与情感的表现都是有感而发，不由自主的。不良的情绪和消极的情感既影响人的生活与工作，又有害于身心健康，因此，需要及时地进行心理调整。对此，领导者在具体的实际工作中，一方面要提升自我的心理素质，控制好自己的情绪，不把消极的情绪带入工作中；另一方面要学会进行情绪管理，引入积极乐观的情绪，发挥情感的力量和功能，合理控制团体情绪，保证决策不失误，以使团队或组织不因情绪化而影响领导目标的实现。





一 人的情绪及其状态、表现

1. 什么是情绪

情绪是人与现实之间关系的反映，是认识世界时伴随的内心体验。这种体验反映了事物是否符合人的需要，并引导人的趋避。可以从以下四个维度去考察情绪：

（1）紧张度。情绪可以在很广阔的紧张度范围内呈现出来，弱到不易察觉（心境），强到痛苦狂喜（昏厥）。

（2）行为的推动力。情绪不单提供人的活动背景，而且对人的行为具有某种推动作用，推动人去活动，趋向或逃避。如绝望者可能沮丧甚至自杀；憎恨者可能咒骂或进攻。

（3）快乐性维度。快乐或不快的程度也可以用来研究情绪。

（4）复杂度。有些情绪是简单易解释的，有些是非常复杂的，如爱情、爱国主义。

2. 情绪的基本类型

现代心理学认为人的基本情绪有如下四种：

（1）快乐。指一个人盼望和追求的目的达到后产生的情绪体验。由于需要得到满足，愿望得以实现，心理的急迫感和紧张感解除，快乐随之而生。

（2）愤怒。指所追求的目的受到阻碍，愿望无法实现时产生的情绪体验。愤怒时紧张感增加，有时不能自我控制，甚至出现攻击行为。

（3）悲哀。指心爱的事物失去时，或理想和愿望破灭时产生的情绪体验。悲哀的程度取决于失去的事物对自己的重要性和价值。悲哀时带来的紧张的释放，会导致哭泣。

（4）恐惧。指企图摆脱和逃避某种危险情景而又无力应付时产生的情绪体验。所以，恐惧的产生不仅仅由于危险情景的存在，还与个人排除危险的能力和应付危险的手



段有关。

此外，还存在积极的情绪如愉快、乐观、喜悦、欢笑、勇敢、恬静、安详等能带给人一种愉快的感觉；消极的情绪如烦恼、暴躁、焦急、害怕、悲伤、发怒、忧郁、孤独等则带给人不快的感受。

3. 情绪的机体变化和外部表现

情绪状态和表情动作与机体的内部变化有密切的关系。情绪的机体变化，一般表现在下列几个方面：

（1）内脏器官的变化。发怒或震惊时，呼吸加快而短促，心跳和脉搏加快，血压升高，血糖增加，血液含氧量增加，突然震惊可使呼吸暂时中断。

（2）腺体和内分泌的变化。在激烈紧张的情绪状态中，如愤怒时，由于人甲肾上腺素分泌的增加，引起血糖、血压升高和肌肉紧张度增高，胃肠蠕动加快，使机体处于应激状态。

（3）面部表情和姿态变化。哭泣时，眼部肌肉收缩；悲哀时，眼、嘴下垂；愤怒时，眼、嘴张大；盛怒时，横眉瞪眼、紧握拳头、肌肉紧张；羞愧时，面红耳赤；震惊时，面色苍白等。

（4）言语的声调变化。情绪和情感发生时常伴随着语音的高、低、强、弱，语调的轻、重、缓、急的变化以表示情绪的不同色度。

4. 情绪的基本状态

根据情绪发生时的强度、速度、持续时间的长短和外部表现形式，可以将其分为心境、应激和激情三种状态。

（1）心境。它是一种微弱、平静、持久且极具渲染性的情绪状态。具有弥散性，不是关于某一特定事物的心理体验，而是以同样的态度体验对待一切事物。它对人的生活、学习、工作、身心健康有很大影响。

（2）应激。应激是在出乎意料的紧张与危急状况下出现的情绪状态，是人对意外的环境刺激作出的适应性反应。在应激状态下，人可能有两种表现：一是惊慌失措，目瞪口呆，手忙脚乱，陷入困境；二是争中生智，行动及时，摆脱困境，化险为夷，转危为安。

（3）激情。激情是一种强烈的、爆发性的、短暂的情绪状态。激情

通常是由对个体有重大意义的事件引起的，如胜利后的狂喜，失败后的绝望等。

5. 情绪与身心健康

人们不会总是事事如意，在工作和人际交往中，总会出现一些不愉快的事，导致不良情绪或者情绪障碍发生。其主要表现形式有：

（1）情感障碍。是指情感活动的变态和失常。情感障碍可以导致其他心理障碍，如认识障碍和行为障碍。反过来，其他心理障碍也可以导致情感障碍。

（2）情感阻滞。是指人的情感无法发泄而储存在记忆中形成的一种心理创伤。情感会因为对激发这种情感的事物的强烈反应而淡化或消失，反应包括随意反应和不随意反应，这种情感反应叫做情绪发泄。

（3）情绪创伤。是由于情景压力或情感上受到打击而导致的情感或行为失调现象。情绪创伤实际上是对过去某种痛苦经验的记忆，这种记忆有着惊人的鲜明程度，带着浓厚的情绪色彩，并会被长期保持下来。

（4）不良情结。是个人在情绪心理过程中由于遭到重大挫折而产生的，与一定被压抑的潜意识相结合而形成的复杂心理结构。它会影响人际关系的建立、发展及主体积极性、创造性的发挥。

6. 情绪与人际关系

情绪不只是个体的心理现象，同时也是社会现象。情绪有其社会接受方式、社会沟通方式和社会支持方式，通过表情、行为调节人际行为。情绪可以是人与人相处的润滑剂，也可能是破坏人际关系的致命杀手。领导者的工作离不开与人打交道。良好的人际关系是一个领导者增强团队凝聚力、有效地对团队进行指挥与管理的必要条件。一个孤僻、忧郁、暴躁、冷漠的领导，很难与下属或职员建立良好的人际关系，这不仅会引起领导者自己的不愉快感受，也会影响领导者在团队中的威信与亲和力，降低团队凝聚力；另外，员工可能会因为心理上的排斥而不愿与领导交流，从而引起团队内部沟通不畅，导致工作效率下降。而一个乐观、宽容、幽默、充满热情的领导者，则易获得上下级的认同，与员工建立良好的



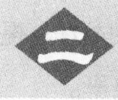
关系，树立个人威信，提高团队的凝聚力和执行力。

7. 情绪与工作效率

由于情绪有积极作用和消极作用，因此对人的行为活动有增力作用和减力作用的差别。由此可知，情绪与工作效率的高低有一定关系。

一方面，情绪具有动机性质。心理学上把对人有激励、鼓舞、促进、推动、提高效率等积极作用的情绪叫“增力情绪”。相反，使人心神不宁、无所事事、萎靡不振，造成工作学习缺乏活力的情绪叫做“减力情绪”。“增力情绪”有利于领导者增强对工作的兴趣，“减力情绪”则会形成一种消极心境，使人反应迟钝，效率低下。

另一方面，情绪具有感染性和传导性。由于地位的重要性，领导者的行为和情绪受到更多人的关注，所以领导者的情绪不仅对自己的领导行为有影响，也会对周围的工作人员产生重要的影响。领导者若能以“增力情绪”感染周围员工，在团队中形成一种积极的情绪状态，则有助于提高员工工作效率，使其感到热情高涨、精力充沛、思路开阔、思维敏捷，并富有创见性；反之，若“减力情绪”增加，则易思路闭塞、思维迟钝、无创造力，从而造成工作效率及效果的降低。



二 领导者的情绪调节

1. 情绪调节的含义及特征

一般认为，情绪调节是个体管理和改变自己或他人情绪的过程。在这个过程中，通过一定的策略和机制，情绪在生理活动、主观体验、表情行为等方面发生一定的变化。情绪调节过程具有以下几个特征：

首先，情绪调节包括所有正性和负性的具体情绪，被调节的情绪首先是那些让人感觉难受的负性情绪，如愤怒、悲伤。另外，正性情绪在某些情况下也需要调整。那些成绩优秀的人，如果表现过分的满意、骄傲和幸福，可能会引起别人的妒忌。

其次，情绪调节不仅只针对具有强烈感受和过高生理唤醒的情绪，较低强度的、需要增强的情绪也需要调节。换言之，情绪调节既可以是抑制、削弱、掩盖的过程，也可以是维持和增强的过程。

第三，情绪调节过程是在一些策略和机制作用下，情绪被管理和调整的过程，它既包含意识的、努力的、控制的调节，也包括无意识、无须努力的、自动的调节，可以将它理解为一个从含意识到无意识的连续体。

2. 情绪调节的必要性

情绪与人的身心健康关系紧密，主要体现在以下方面：

（1）把精神因素与人体健康的关系问题作为科学的对象加以研究是近代才开始的。近代生理学、心理学和心身医学的研究，以充分的科学根据论证了精神因素对人体的显著影响。原来，管理人类情绪活动的中枢神经系统的有关部位，同时又是人体各内脏和内分泌腺体活动的控制者。因此情绪的变化能够影响内脏活动和内分泌腺的活动。

（2）由于情感的产生经常伴随有机体的一系列生理变化，因而情感既是人致病的因素，也有治病的作用。良好的情绪、情感状态有利于保持身心健康；不良的情绪、情感状态，则可以损害人的身心健康，使人得病或病情加重。许多研究表明：愉快、欢乐、适度平稳的情绪状态能使中枢神经活动处于最佳状态；保证体内各系统活动的协调一致，充分发挥机体的潜能；使机体的免疫系统和体内化学物质处于平衡状态，增强对疾病的抵抗力，提高脑力劳动和体力劳动的效率。

3. 情绪调节的种类

情绪调节的种类主要包括生理调节、情绪体验调节、行为调节、认知调节和人际调节等。



(1) 生理调节。它是通过改变生理唤醒水平来调节情绪的。生理唤醒是典型的情绪生理反应。

(2) 情绪体验调节。情绪体验是个体对自身情绪状态的感知。对情绪体验的调节包括对心态的调节，也包括对情绪体验强度的调节。不同情绪的调节，采取不同的策略。

(3) 行为调节。它是个体通过控制和改变自己的表情和行为来实现的。在日常生活中，人们主要采用两种调节方式，一是抑制和掩盖不适当的情绪表达；二是呈现适当的交流信号。

(4) 认知调节。就是通过调节认知来使表情或情绪体验发生变化。

(5) 人际调节。它属于社会调节或外部环境的调节。在人际调节中，个体的动机状态、社会信号、自然环境、记忆等因素都起重要作用。

4. 情绪调节的方法

情绪调节有多种方法，主要有以下几种：

(1) 呼吸放松调节法。该调节法中提倡腹式呼吸，它是一种以腹部作为呼吸器官的方法。首先，找一个合适的位置站好或坐好，身体自然放松；其次，慢慢地吸气，吸气的过程中感到腹部慢慢地鼓起，到最大的限度的时候开始呼气；呼气的时候感觉到气流经过鼻腔呼出，直到感觉前后腹部贴到一起为止。

(2) 音乐调节法。该调节法就是指借助于情绪色彩鲜明的音乐来控制情绪状态的方法。运用音乐调节法时，应该因人、因时、因地、因心情的不同而选择不同的音乐。适宜的音乐，常可取得很好的效果。

(3) 合理宣泄调节法。该调节法就是把自己压抑的情绪向合适的对象释放出来，使情绪恢复平静。情绪宣泄要合理，要注意对象、场合和方式，不可超越法规纪律的范围。

(4) 理智的调节法。不少消极情绪，往往是由于对事情的真相缺乏了解或者误解而产生的。这就需要进行辩证思维，多侧面、多角度去思考问题，当发现事情的积极意义时，消极情绪就可以转化为积极情绪。

(5) 暗示调节法。语言对情绪有极大的暗示和调整作用。当受消极情绪困扰时，可以通过语言的暗

示作用来松弛心理上的紧张状态，使消极情绪得到缓解。

（6）升华。把业已产生的消极情绪，像痛苦、怨愤、嫉妒转化为积极有益的行动，即以高境界表现出来，谓之升华，常说的有“化悲痛为力量”。升华是调节消极情绪的最高的也是最佳的一种形式。

5. 个人情绪的控制与调节

个人情绪的控制与调节讲究一定的策略，具体如下：

（1）培养和增强理性态度。理性是控制和调节个人情绪的最重要力量。管理者要善于理性看待问题，并以此影响职工，使每一个职工都有平静心态，能理性对待客观实际。

（2）安排适当的情绪发泄。当情绪发展到一定程度导致“认识狭窄”时，管理者需要一方面进行情绪控制教育和情绪引导，同时要主动地、有针对性安排一些发泄不满情绪的场所，提供发泄机会。

（3）多赞美、少责备。赞美是人情绪的平衡剂，是精神的兴奋剂。批评固然重要，但是过多责备往往是不平衡情绪产生的根源。

（4）培养乐观积极的性格。培养乐观性格，首先要有科学的世界观、价值观和人生观，要能正确看待利益得失和成败荣辱，要襟怀坦白，心底无私，不斤斤计较，在个人得失上要有知足精神。

（5）建立和谐的环境。环境不和谐是产生不良情绪情感的重要原因。管理者要注意建立良好和谐的环境，避免各种不良情绪冲动而导致不良行为。此外，和谐环境应从工作的物质自然环境和社会人际环境着手。

6. 领导者情绪的自我调整

所谓情绪的自我调整，是指领导者通过自我评价，找到自己在情绪反应的心理行为与领导职责、领导目标之间的差距，自觉主动地采取积极措施，对个人心理与行为进行调整。具体方法有以下几种：

（1）自我鼓励法。即领导者自觉地回忆、选用一些伟人的明哲教诲、生活中的至理名言、具有典型意义的事例，来鼓励自己与烦恼、痛苦和逆境作斗争，通过这些心理活动，适当调整、缓解、消除某些



不良情绪。

（2）语言暗示法。所谓语言暗示，就是人们说话的词语会刺激中枢神经系统，而中枢神经控制的大脑皮层会对生理运动和动作产生自我意识不到的指令作用。

（3）请人疏导法。领导者不良情绪的自我调整，还可主动寻找他人帮助与疏导。心理学家认为，心理处于郁闷、烦躁、沮丧等压抑状态时，应该有节制地进行发泄以释放不良情绪的能量，实现情绪自我控制。

（4）环境调节法。是指领导者在产生某些不良情绪的时候，让自己走进大自然，或参加一些新的人际圈子，散散心，转移自己的注意力，借以对自己的情绪进行调节的方法。

7 领导者情绪的变化与管理

情绪不是自发的，它往往是由环境中的刺激所引起的。这个环境包括自身的内部环境和外部环境两方面。所以，管理者应该特别注意人的内部刺激的变化和外部刺激的控制。

所谓内部刺激的变化主要包括：人体的情绪呈周期性变化；不同年龄职工具有不同的主体情绪特征；女性职工的特殊心理变化。

人体的情绪呈周期性的变化，一般认为，每当处于高潮和低潮的临界期的时候，是一个人情绪表现最差的时期。在这个时间内个人的活动效率较差，情绪表现不稳定。

就社会整体而言，青年人大多数以激情性情绪为其主体情绪特征；中年人一般以沉着、稳健的情绪表现为其主体情绪特征；老年人随着年龄的增大、体力的衰退和对往事的回忆，容易出现两种情绪倾向：一是自满情绪特点，二是忧虑情绪特点。

外部环境中的刺激很多，除物理性与化学性的刺激之外，还有社会性和心理性的刺激。在管理工作中，领导者还要注意运用一些有效的刺激，引起积极的情绪反应，避免或防止一些消极情绪反应的产生。

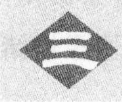
8. 领导者情绪的控制与管理

情绪伴随着人的一切心理活动，对人的社会活动具有重要的影响。

有时它使我们精神焕发、充满激情、思维敏捷、干劲倍增；有时它又使我们萎靡不振、暮气沉沉、思路阻塞、消极懒惰。情绪把握得好，就能够激发无穷的潜能、成就辉煌的业绩；情绪控制不住，则可能莽撞行事，甚至跌入万劫不复的深渊。

心理学家建议：去做点别的事情，拜访朋友或师长，找人聊天，谈些别的话题，做某项运动或看一场电影，这些能帮助人换种想法，改变态度和身心状况，使情绪自然舒缓下来。

作为管理者，学会驾驭自己的情绪，加强情绪管理，对更好地开展管理工作、赢得事业的成功至关重要。不仅如此，作为管理者还应了解和掌握下属的情绪状态，用自己积极的情绪影响和改变下属的情绪，加强心理沟通，创造良好的情绪环境，以便形成和谐的组织氛围，提高员工的工作积极性。



三 人的情感及其表现形式

1. 什么是情绪与情感

情绪与情感是客观事物是否符合人的需要与愿望、观点而产生的体验。

人们在活动与认识过程中，既表现出对事物的态度，也表现出这样或那样的情绪或情感。现实中有些事物使人高兴快乐；有些事物使人忧愁、悲伤；有些事物使人赞叹、喜爱；有些事物使人惊恐、厌恶。这些以特殊方式表现出来的主观感受或体验就是情绪或情感。

情绪与情感作为一种主观体验，也是对现实的反映。它所反映的不是客观事物本身，而是具有一定需要的主体和客体之间的关系。在主客体的关系中，不是任何客观事物都能引起人的情绪和情感的体验。例如，铃声在一般情况下，引不起



人们的情感体验，但当人们需要冷静地思考以解除烦闷时，这声音就会使人们觉得很讨厌；当人们急切地盼望下课时，电铃的响声就会使人们感到特别欣快。

2 情绪与情感的关系

情绪与情感是两种难以分割又有区别的主观体验。其区别表现在以下几个方面：

首先，情绪具有生理性，而情感具有社会性。情绪是原始的，是人和动物（尤其是高级动物）所共有的，情感则是人类所特有的心理活动，具有一定的社会历史性。

其次，情绪具有情境性，它随情境或一时需要的出现而发生，也随情境的变迁或需要的满足而较快地减弱或消逝；而情感则因它基于对主观和客观关系的概括而深入的认知和一贯的态度，它不仅具有情境性，而且具有稳定性和深刻性。

再次，就人类个体而言，情绪发展在先，情感体验产生于后。

最后，情绪具有冲动性和明显的外部表现，而情感则比较内隐。

情绪与情感的区别是相对的，虽然它们所表达的主观体验的内容有所不同，但往往在强烈的情绪反应中也有稳定的主观体验，而情感也多通过情绪反应表现出来。情绪和情感彼此之间具有密切的联系。

3 情绪情感的两极性

情绪情感的两极性，是指情绪情感体验往往表现出两种对立的状态。情绪情感的两极性首先表现为肯定与否定的两极，如喜与悲、爱与恨、愉快与忧愁、满意与不满意等。前者是肯定性情绪情感，后者是否定性情绪情感。肯定的情绪情感是由于需要满足而引起的，而否定的情绪情感则是由于需要满足受阻造成的。情绪情感的两极性其次表现为积极和消极的两极，愉快的情绪和积极的情感能提高人的活动能力和效率，而忧愁、悲伤情绪和消极的情感则降低人的活动能力和效率。情绪情感的两极性还表现为紧张与松弛、激动与平静、强烈与微弱等方面。情绪的两极性在一定条件下又可以相互转化。没有爱就无所谓恨，没有喜也无所谓悲。在管理工作中，领导者应从员工需要出发强化情绪情感的积极面，抑制消极面，培养与工作要求相适应的

适中情绪情感，并引导员工学会驾驭自己的情绪，控制自己的不良情绪情感。

4. 情绪情感的感染性

情绪情感的感染性，是指情绪情感可以通过人们的表情、语言、动作等形式相互传递和影响，并使对方也产生相同的情绪情感。如绘声绘色的演讲、动人心弦的表演、感人肺腑的报告等，都可以把自己的感情传染给对方，使在场的人不由自主爱对方所爱，恨对方所恨。

根据情绪情感的感染性特点，领导者要做好以下几点：首先，管理者应重视人与人之间情绪情感的潜移默化作用，要以自己乐观主义精神、积极向上的情绪情感影响周围员工。要让员工信仰马列主义，自己首先坚信；要让员工对工作充满信心，自己首先对企业充满信心；要提高员工的工作热情，自己首先是一个工作上精神饱满的人。其次，要以满怀深情的态度和殷切期望去激励员工，用自己的深情和期望，激活职工积极情绪，要不失时机地安慰失败者，帮助困难者，祝贺成功者。

5. 情绪情感的情景性

情绪情感的情景性，是指情绪情感总是在一定情景中产生，并随着情景变化而变化。触景才能生情。离开了一定情景，情绪情感就无从产生。同时，情绪情感对情景也有反作用，会使情景受到影响、受到感染。情景包括与情绪情感直接相关的具体自然环境和社会环境。

根据这一特点，领导者要学会调节人的情绪，培养人的情感。首先，要创造一种相互尊重、谅解、友好、信任、体贴和振奋、向上的良好氛围，建立良好人际环境，以形成员工积极向上的情绪情感。其次，要引导员工注意处于积极的社会环境中，在良好环境中陶冶自己的情操。再次，要注意美化工作环境。如，巧用色彩来调节员工情绪，保持环境整洁和温度适宜等。此外，整洁环境和适宜温度也有助于保持较好的情绪状态。人在湿热、杂乱的环境中会感到烦躁，在清凉干净环境中则心情舒畅。



6 情绪情感的理解性

情绪情感的理解性，指情绪情感是在认识基础上产生，并随着认识发展的变化而变化。领导者要注重情感理解性的重要作用。首先认识是情绪情感产生的基础。因为对任何对象，只有了解、认识，只有与需要联系起来时，才能产生相应的情绪情感。其次认识是将对象价值与个体需要联系起来的必要条件。一个人的爱国感也必然是建立在他对祖国历史文化、锦绣河山和伟大成就的认识基础上。没有对事物的认识、理解，就没有对事物的情感体验。当认识发生变化时，人的情绪情感也会随着发生改变。对某一事物认识得越深刻、透彻、正确、完整，对其情感也就越深刻、正确、合理。这就是"知之深爱之切"的道理。管理者应注意用丰富的科学知识来武装职工头脑，开阔人们视野，帮助职工树立正确世界观、价值观和人生观。

7. 情绪与情感的道德感

道德感是关于人的行为、举止、思想、意图是否符合社会道德行为准则而产生的情绪体验，是由那些能满足人的社会道德行为准则的需要而产生的。

道德感按其内容而言，包括对祖国的自豪感和尊严感，对阶级的和民族敌人的仇恨感，对集体的集体主义情感、荣誉感，对同志的友谊感以及爱国主义情感等等。许多道德感有明显的阶级性。不同的历史阶段，不同阶级的人，有着不同的道德需要，所以也就有着不同的道德感。

道德感是道德意识的具体体现，一个人对现实的观点、态度和道德品质，常常以情感的形式表现出来。道德感是十分持久且富有强大动力作用的情感，与一个人的理想、信念紧密联系着。当个体按照理想完成了符合要求的举动，则会产生自重感、自豪感和自尊心。如果做出了与理想相反的消极举动，则会产生懊悔、屈辱、丧失自尊的情感。这种情感可以成为行为的最重要的动机，也是自我监督的手段。

8. 情绪与情感的理智感

理智感与人的认识活动紧密相连，是人对自己在认识活动中成就获

得、兴趣满足、对真理追求与探索，以及思维任务解决进程等状况作出评价过程中产生的一种体验。“状况”不同，评价不同，体验也就不同，但都是理智感。正因为理智感与认识活动紧密相连，所以认识活动愈深刻、有成就，求知欲望愈强烈，追求真理的情趣愈浓厚，理智感也就愈深沉。

理智感在不同场合有不同的表现方式。如对新鲜事物的好奇，对矛盾事物的怀疑与惊讶，对判断证据不足的不安，对问题解答的坚信不疑，对科学的热爱，对真理的追求，对偏见、迷信、谬误的憎恨，对错失良机的惋惜，对取得重大成就的欢欣与自豪等，就是不同场合理智感不同表现方式的例子。

正确的理智感能够帮助人们提高是非对错判断能力，也能够推动人们对事业、对真理的执著追求。

9. 情绪与情感的美感

美感是客观事物是否符合人美的需要和观念的内心体验。人们对客观事物的认识和评价标准主要有三点，即真、善、美。无论是社会现象，还是自然现象，人们总会根据审美观念、标准和要求进行评判。凡是符合自己审美需要和观念的人或事物，就会在欣赏、评价中产生快乐、入迷、神往、敬慕等。美的形态包括自然美、社会美和艺术美。自然美包括诸如青山绿水、鸟语花香等自然事物的美。社会美是指诸如心灵美、仪表美等社会生活中的美。艺术美是指艺术家在文艺作品如小说、电影、雕刻等中表现的美。

美感对职工的道德教育和精神文明有重要作用。自然美使人心旷神怡，触景生情，唤起人们对自然、对生活和祖国山河的热爱。社会美则能净化人的心灵，唤起人的良知，鼓舞人的斗志。艺术美在使人获得美的享受的同时，使人的思想、情操和道德品质得到陶冶。因此，管理者应注意培养职工的美感，尤其要使职工正确认识社会美。

10. 情绪与情感的功能

情感对人的活动具有一定的影响，其功能表现在以下三个方面：

（1）动力功能。是指人的情感对人的活动具有发动和调节作用。动力功能也称调节功能。情感能够激励人们的行为、改变人的活动效率，对活动起着推动作用。



（2）信号功能。是指个体能以体验的方式表达出自己对周围事物的认识和态度，并对他人施加影响。人有各种各样的表情，通过体语把自己的思想、愿望、需求、态度或观点传达给别人或影响别人，达到沟通思想、相互了解之目的。

（3）感染功能。是指个体的情感可以感染别人，使别人产生强烈的内心体验，形成与之相应的情感。情感具有感染性，一个人如果与别人产生情感上的共鸣，就容易把别人的要求转化为自己的要求，就会乐于接受别人的意见和教育。

11. 情感与人的身心健康

情感与人的身心健康关系十分密切。由于情感的产生经常伴随有机体的一系列生理变化，因而情感既是人致病的因素，也有治病的作用。良好的情绪、情感状态有利于保持身心健康，不良的情绪、情感状态，则可以损害人的身心健康，使人得病或病情加重。许多研究表明：愉快、欢乐、适度平稳的情绪状态能使中枢神经活动处于最佳状态，保证体内各系统活动的协调一致，充分发挥机体的潜能；使机体的免疫系统和体内化学物质处于平衡状态，增强对疾病的抵抗力，提高脑力劳动和体力劳动的效率。

而极度紧张和过分激动的情绪对人的身心健康十分有害，甚至可危及人的生命。如果消极的情绪长期保持下去，则会给人的健康带来很大危害。当人的焦虑、忧愁、悲伤、恐惧、愤怒长期持续下去，就会通过神经机制和化学机制引起心血管系统、消化系统、泌尿系统、呼吸系统、内分泌系统等的疾病。可见，在日常生活中保持良好的情绪状态对人的身心健康是十分有利的。

12. 情感在认识过程中的调节作用

认识过程是情感的基础，并引导情感的发展。只有通过认识过程对客观事物的反映，主体才能确定客观事物是否满足自己的需要，从而产生相应的态度体验，引起不同的情感。闻到花香，感到欣喜；睹物思人，令人怅惘。另外，情感还随着认识活动的发展而发展。古语说“知之深，爱之切”，就是说两个人随着了解的深入，

感情不断地加深。

情感反过来对认识过程也起调节作用。积极的情感会促进人的认识活动，提高学习和工作的绩效；消极的情感则会妨碍人的认识活动，降低活动效率。两个人在一起工作时感到轻松、愉快，就会进一步加深认识，更好协作，创造更佳的工作业绩；若是在一起经常争执，互不服气，彼此都觉得压抑，工作就无法开展下去。



四 领导者的情感调节

1. 情感对于领导工作的重要性

情感对领导工作的影响，简直是水银泻地，无孔不入，其主要表现如下：

(1) 情感对领导者决策的影响。决策是领导者的一项重要工作，正确决策的基础是对事物的客观分析、严密的逻辑推理、理智的判断。情绪成分的掺入往往会使决策失误，尤其在重大决策时，一旦情绪成分掺入过多，往往会使领导事业遭受重大损失。

(2) 情感对领导者工作积极性的影响。在领导工作中，领导的工作效率高、低或不稳定，究其原因，情绪在起作用。一般说，情绪处于积极状态的人，工作积极性高，效率高，情绪低落时，则不仅效率下降，且易出事故。

(3) 情感对领导者健康的影响。据现代医学证明，人类80%以上的疾病都和不良情绪有关，有些疾病本身就是心因性的。

(4) 情感对后进转先进的影响。对后进者，调动其积极性首先是促使情感和情绪的转化问题，做到关心、交心、知心、热心、耐心，最终使其树立信心。

2. 影响领导决策的情感因素

人们对事物的情感如何，直接影响着他对该事物的态度和行为，因而



人的情感同决策有直接关系，健康的情感是正确决策的必要条件；而情感不正常，往往会干扰和破坏科学决策的制定和实施。

情感是构成个人心理状态的核心组成部分。良好的心理状态使人轻松愉快、头脑清晰、思维流畅而活跃，使人感到精力充沛、满怀信心，勇于战胜困难，成为决策者决策成功的内在动力。而消极的心理状态，对于决策者有害无益，往往会使决策者思维迟钝，注意力涣散，或使行为盲目冲动，头脑发热，不思后果，作出铤而走险的错误决策。

3. 领导者情感的调控

情感的调控可以通过以下几种方式实现：

(1)自我意识调控。即通过自我认识和评价来调控自己的情绪。

(2)理智调控。就是用合乎原则和逻辑性的思维去调控情绪。

(3)转移调控。就是有意识地把自己的情绪转移到另一个方向上去，使情绪得以缓解。

(4)激励调控。就是用自我激励的办法调控自己的情绪。

(5)合理宣泄调控。就是把自己压抑的情绪向合适的对象释放出来，使情绪恢复平静。

情感调控的方法很多，不管采用什么方法，最根本是人们要有高度的思想觉悟和道德水平。有良好思想修养的人，心胸开阔，达观明智，即使遇到过分不公平之事，也能够心平气和地化解矛盾，妥善地处理冲突。

4. 领导者应如何把握自己的情感

情感对人会产生极大的影响，因此要善于把握自己的情感，具体做法如下：

第一，情感要明确而有倾向性。在大是大非的问题上，要态度明朗，旗帜鲜明，爱什么、恨什么，支持什么，反对什么，不能含含糊糊，不清不楚。

第二，情感要稳定而有自控性。在日常工作、生活中，要善于做情感的主人，尽量保持情感上的相对“恒温”，做到胜不骄、败不馁。为了避免给广大干部群众带来消极的情绪影响，领导者有时甚至应该在情感上“作秀”，尽量抑制、掩饰自己的真情实感。这是领导职务对领导者情感的特殊要求。

第三，情感要积极、高尚。要爱祖国爱人民，对正义事业满腔热情，关心群众疾苦，热心扶贫助困。不能只想通过给那些先富起来的人"锦上添花"捞油水，不愿为那些尚未脱贫的人"雪中送炭"献爱心。

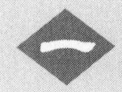
第四，个人爱好要讲究"含而不露"。个人爱好寄托着各自的情感，本来是很个人化的东西，领导者也难免各有所好。但由于领导者地位、身份的特殊性，很容易被别有用心的人找到突破点。

第五，对待异性关心而不"花心"，避免"瓜田李下"之嫌。

第六篇
意志品质与领导工作



意志，是可以调节、支配、控制人的行为以及心理活动的一种精神品质。它可以帮助人们在改造客观世界的同时，也改变自己。意志坚强的人，往往可以展现出超常的生理功能和优异的心理表现。常言道：有志者，事竟成。人们认知与改造客观世界的活动全都是意志影响下的行为。一个人若想取得人生与事业的成功，必须有良好的意志品质。领导工作，从来都不是一帆风顺的，会经常遇到各种困难和挫折。因此，领导者若没有坚强的意志品质，就很难胜任领导工作。



一 意志及其功能

1. 什么是意志

意志是意识的能动作用，是人为了一定的目的，自觉地组织自己的行为，并与克服困难相联系的心理过程。与自觉确立目的、主动调节行动、努力克服困难相联系的行动，称为意志行动。意志表现在意志行动之中，意志行动受意志支配。

意志是人所独有的心理现象，它是进化的结果，与人所特有的意识现象密切相关，它充分表现了意识的能动方面，是人类心理最高级的心理过程。

意志又总是与行为紧密地联系在一起。研究表明，人在活动以前，活动的目的、结果就以意识到的观念或表征存在于人脑中，人们以此为凭借，确定计划、选择方法、决定行动。意志对行为进行调控，表现在发动和抑制两个方面，两者是相互制约、紧密联系的。发动表现为促进人们产生从事达到目的的行为，而抑制则表现为停止与预定目的相悖的愿望与行动。意志正是通过发动与抑制两种作用，实现着对人的活动的支配与调节。

2. 意志的特征

意志具有以下三个特征：

(1)目的性。自觉地确立行动目的，是意志的首要特征。人类活动与动物活动的根本区别，在于人在从事活动之前，活动的结果已经作为目的而观念化地存在于头脑之中，并以此来指引自己的活动，使之达到预期的目的。

(2)调节性。意志的调节性是能够按照预期目的主动调节人的心理活动和行为。意志对人心理活动和行为的调节作用主要表现在两个方面：一是抑制，即抑制不利于实现预期目的的思想障碍、情绪起伏、行为冲动和环境诱惑；二是发动，即根据预期目的和主客观条件，选择有效地实现目的的手段、步骤与措施，并组



织、支配自己的行动以实现目的。

（3）排难性。人的意志行动总是与调动人的积极性去克服困难、排除障碍分不开的。意志的排难性始终与克服困难相联系，意志的水平往往以困难的性质和克服困难的难易程度为衡量指标。

3. 意志对事业与人生的作用

人们认识世界、改造世界的活动几乎都是意志行动。一个人要在事业与人生中取得重大成就，就必须具备良好的意志品质，即要有坚强的意志，包括坚定正确的志向、坚忍不拔的志气及乐此不疲的志趣等。

意志能推动人去从事那些为达到预定目的所必需的行动，也能制止那些妨碍预定目标实现的冲动和行为。意志是人由平凡走向伟大、取得成功与胜利的途径。宋代苏东坡指出意志对事业的影响，认为："古之立大事者，不惟有超世之才，亦有坚忍不拔之志。"

现代社会情况复杂，竞争激烈。要适应社会，大展宏图，充分实现自身价值，取得事业的成功，坚强的意志尤为重要。

4. 意志在身心健康中的作用

意志在身心健康中起重要作用。坚强的意志可以帮助个体拥有更健康的体魄。而意志薄弱者，遇到困难后知难而退，消极防范，萎靡不振，会导致一系列不良的躯体反应，如易疲劳，腰酸背痛，头昏或头疼，胃肠不好，食欲不振，难以入睡或容易惊醒，常做噩梦等。良好的意志品质对促进个体的心理健康也十分重要。意志坚强者能较好地控制自己的情绪，努力克服消极情绪的干扰，勇于战胜困难和挫折，以积极的心态和坚忍不拔的精神迎接新的挑战。意志薄弱者则往往被消极情绪控制，被困难和挫折击倒，他们无法适应社会生活，无法面对各种挑战，从而造成严重的精神压力以及心理健康的损害，主要表现为情绪不稳、兴趣减退、冷漠悲观、幻想逃避、人际过敏等，严重者可导致认知失常、行为失控。

5. 意志的社会历史性

意志是在漫长的从猿到人的进化历程中，在劳动和言语交际的基础上产生的。劳动一开始就是社会性

的协同活动，这是意志形成和发展的基础。人类的祖先在长期的生活实践中认识到，必须首先从事某些并非直接满足个人需要的行动，才有可能满足个人的需要。这种使行动服从某种社会性的间接目的的情形，是意志产生的起点和基础。抑制个人的意愿和需求，忍受或克服个人生理上或心理上的困难，而使行动服从于既定目的、任务的能力就从这里形成和发展起来。同时，人的自觉目的的提出以及达到目的的计划和手段的拟定，都需要借助于语言作为工具，而语言也正是在社会劳动中才产生出来。

从个体发展上看，意志产生的契机也是社会性的。初生婴儿无所谓意志活动。他们在与周围成人的交往中，最初学会根据成人的言语指令来调节自己的随意注意，而后又逐步学会按照成人的要求来支配自己的身体动作，再以后，随着儿童对言语的掌握和自我意识的发展，才慢慢地能够依照自己的愿望和意图去采取有目的的行动。

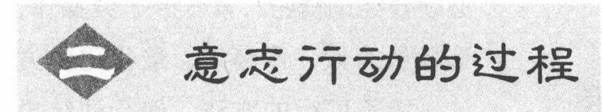
6. 人的意志能否"自由"

关于意志的实质，长期以来学术界存在着尖锐的争论，争论的焦点是人类究竟有没有所谓的"意志自由"。

西方行为主义心理学派完全否认意志的存在，他们把人的行为归结为"刺激—反应"（S—R）的简单公式，认为人的反应是机械地被外界刺激物所决定的。他们不但否认意识，而且否认人的意志自由，因而是错误的。

主观唯心主义者从另一个极端片面夸大"意志自由"，把意志看成是一种独立于客观现实的、纯粹的"精神力量"，看成是一种超越物质并不受客观规律制约的"自我"的表现。

辩证唯物主义确立了科学的心理观，认为人的意志是自由的，又是不自由的。说它是自由的，因为在一定条件下，人可以根据自己的意愿自主地选择目的，发动或制止某种行为，按照某种方式、方法行事；说它是不自由的，因为人的一切愿望，一切行动都必须符合客观规律，否则，将会在实践中碰壁，一事无成。



二 意志行动的过程

1. 什么是意志行动

意志过程是内部意识向外部行为的转化。而意志过程又总是要伴随着行动，并指向外部的特定目标。因此把意志过程中所表现出来的行动称之为意志行动。

意志行动是人类所特有的，只有人类才能预先自觉地确定行动目的，有意识地调节自己的行为。动物虽然也能够作用于环境（如挖洞、啃食树木等），甚至有些高等动物表现出某种带有目的性的行为（如黑猩猩觅食），但从根本上讲，它们都未能上升到自觉意识水平。这是因为，动物的行动可能十分精巧，但它们不能明确意识到行动的目的，也无法预测和控制行为的后果。因此，从意志的自觉目的性上来讲，只有人的心理才有意志过程，只有人类才能在自然界打上自己意志的印记。

2. 意志行动中的动机冲突

动机是推动人去从事意志行动的原因和动力。意志行动是有目的、有方向的活动过程，由于人的任何决定都有内在的原因，因此，在决定行动方向时往往存在着动机的冲突。即在同一个时间内，个体的多种需要不可能同时满足，而且其中有些可能是相互矛盾的，那么可为与不可为、孰先孰后就有矛盾，产生动机冲突，也就是产生思想冲突。动机冲突解决以后，个体才能确定行动目的，而意志首先表现在动机冲突之中。动机冲突主要包括双趋冲突、双避冲突、趋避冲突、多重趋避冲突几种类型。

动机冲突可能是原则性的，也可能是非原则性的。对于原则性的动机冲突，将要对各种动机权衡其轻重缓急、利弊得失，评定其社会价值，然后抉择。这种斗争有时是

很激烈的，是对人的思想觉悟、意志水平的严重考验。

3. 确定行动目标

在动机斗争获得解决之后，或明确了行动的主导动机之后，行动的方向和目的就容易确定。作为意志行动都要有预先确定的行动目标，这是意志行动产生的重要环节。

从某种意义上说，动机斗争的过程也涉及到对外界多种行动目标的权衡选择。其中目标有高尚和卑劣之分，最终应确立既有益于社会也有益于个人的行动目标。目标也有远近、主次的不同。一般来讲，要先实现近景目标，再实现远景目标。人们既可以选择先实现主要目标，再实现次要目标，也可以选择先实现次要目标，再集中力量实现主要目标。

4. 选择行动方法

行动目标确定以后，很自然地便会进入拟定与选择行动策略和方法的阶段。因为没有正确的策略与方法，就不可能实现行动的目的。方法与策略的选择对于行动目标的顺利实现关系极大。

目标实现的方法可能有多种，必须要经过精密、紧张的思维操作，选择最有效、最经济、最优化的方法。切实可行的方法，使行动结果事半功倍；不好的方法，则会事倍功半，甚至导致行动的失败。方法的选择要根据客观规律、实际条件等，从全局出发，全面衡量，最后再做决定。

面对几种可能的方法选择其中一种的过程也是考验人的意志强弱的过程。这主要表现在两个方面：一是是否有心了解实际情况，比较各种方法的有效性和合理性，而草率冒进和优柔寡断都是意志薄弱的表现；二是是否能按社会道德规范进行选择，为实现目的不择手段是社会道德所不容的，是意志薄弱的表现。

5. 制定行动计划

在复杂的意志行动中，为了实现所做出的决定，必须有达到目的所必要的计划。缺乏必要的计划，即便在很明确地选择目的和方法的情况下，也不可能实现意志行动。有时需要把达到最终目的的行动划分为许多阶段，每个阶段又应当有



必须达到的目标和实现的方式、方法。按阶段进行行动计划，最后完成规定的任务。

解决动机冲突，完成行动目的和行为的方式、方法的权衡比较，最后做出决策，即按照一定的标准从若干方案中选择一个最佳方案或最满意的方案，就完成了意志行动第一阶段的任务，接下来就是按所做出的决策一步一步实施计划。如果把第一阶段叫做“头脑中的行动”，那么第二阶段就是实际上的行动。

6. 执行决策的阶段

执行决策阶段是意志行动的关键阶段，也是意志努力集中表现的阶段。因为即使行动的动机再高，行动的目的再美好，行动的手段再完善，如果不付诸实施，这一切也是空的，无意义的，不能构成意志行动。

执行决定就是要采取行动，把头脑中的计划变成客观现实。这就要求更大智力和体力的紧张。要求面对在执行决定的过程中所遇到的各种客观现实，按计划去解决问题；要求有发现新情况、面对新问题所必须采取的随机应变的能力。这都表现了人的高超的意志水平。

同时，执行决定的过程也是克服困难的过程。为了有效地执行决定，必然要求个体克服消极情绪和不时出现的与既定目的不相符合的各种动机，如懈怠、保守、犹豫不决等。这就需要个体以巨大的毅力，克服个体的内部困难。

执行决定的过程中必然有成功也会有失败，面对成败人们需要运用意志来调节自己的心理反应。

7. 执行决策的开始行动

从做出决定过渡到执行决定，在时间上往往因具体情况而有所不同。

有时在做出决定之后立即就过渡到执行决定阶段，这种情况通常在下列条件下发生：行动的目的和实现行动的方式、方法比较明确具体，完成行动的主客观条件已经具备，而行动又要求不失时机地去完成。例如，消防队员在救火现场做出爬上云梯救人的决定；医生对遭受重大创伤的病人做出止血的决定，都必须立即执行。

有时，决定只是比较长期的任

务或者未来规划的纲领，这样的决定不需要立即执行。例如，同学们决定在暑假里进行勤工助学，目的、计划都明确了，决心也下了，但并不立即行动，因为行动的时间是在暑假里，目前还只是一种打算。

所以，判断一个人的意志是否坚强，不是简单地看他是否立即行动，而是看他在应该行动的时候，有没有采取行动。如果在应该行动的时候犹豫不决、瞻前顾后，表明他还没有下定决心，也是意志不坚定的一种表现。

8. 克服内外困难

人在执行决定的过程中，不可能是一帆风顺的，常常会遇到这样或那样的困难，妨碍活动的进行。其中有些来自内部主观上的困难，叫内部困难。如未被完全排除的消极动机的重新复活，行动中新产生的消极动机，个人消极的个性品质，如懒惰、保守、懦弱，以及经验不足、身体欠佳等。另外一些困难来自客观方面的障碍，即外部困难。如物质条件的不足，时间、空间的不利，人为的干扰等。在执行决定的过程中必须克服这些困难，才能最终达到目的。所以执行决定也是与困难作斗争的过程。

意志不仅表现在善于坚持贯彻既定的决定上，也表现在善于在必要时果断地放弃原来不符合客观情况的决定，采取新的步骤。一个意志坚强的人能自觉地调节、控制自己的行动来克服困难。他们一方面能够在思想上排除干扰，坚定信心，并在客观上为目标实现创造条件；另一方面又善于总结经验，根据实际情况修正自己的目的、手段和计划，以期收到更好的效果。

9. 妥善处理挫折

挫折是指个体的意志行为受到无法克服的干扰或阻碍，导致预定目的不能实现时所产生的一种紧张状态和情绪反应。例如人们准备去参加一个会议，由于交通堵塞而不能按时到会，因此产生一种烦躁不安的内心紧张状态和情绪反应。

挫折包含情境、认知和行为三层含义。挫折情境是指干扰或阻碍意志行动的情境，如演员由于紧张过度而表演失误。挫折认知是指个体对挫折情境的认知、态度和评价，



这是产生挫折和如何对待挫折的关键。挫折行为是指伴随着挫折认知而产生的情绪和行为反应，如愤怒、焦虑和攻击等。当挫折情境、挫折认知和挫折反应同时存在时，就构成了心理挫折。

挫折是客观存在的，任何人在生活和工作中都不可能一帆风顺，总会有这样那样的干扰和阻碍使得预定的目的不能达到。但是挫折也不完全是消极的，它有利也有弊。在某些情况下，它可以激发人们更强大的意志力，促使人更加坚定地向预定的目标奋进。

10. 经受成功与失败的考验

在执行决定的过程中，往往会获得某些成功或遭到局部的失败，无论是成功还是失败，都会产生相应的心理效应：成功感与挫折感。它们反过来又会进一步影响人的决定的执行。

成功感是指由于活动成功或目的实现而引起的满意、愉快等高涨的情绪状态。它表现为愉快、精神振奋、意气风发等。它能增强人的自信心和自尊心。当然，成功是相对的，它与一个人的抱负水平有关。成功对人的意志也是一种考验，意志薄弱者容易被胜利冲昏头脑，骄傲自大，结果使事业半途而废；而意志坚强者能克制自己，戒骄戒躁，毫不松懈地继续努力，争取更大的胜利。

挫折感是一个人在完成有目的的活动过程中受到阻碍，引起内心剧烈冲突时的情绪反应。受到挫折时，人们应保持冷静，面对现实审时度势，采取积极进取的态度和反应对待挫折，做出理智积极的反应，主要可采取以下几种措施：通过冷静地分析，觉得所追求的目标是现实的、正确的，那么，即使受挫也应坚持目标，矢志不渝；自知目标难以达到，应调整目标，继续努力；意志坚强者身处逆境，奋起升华。

11. 执行命令的意志过程

独立作出决策的意志行动过程，其准备和执行阶段都是由个人支配的，而在生活和社会实践中常常需要执行上级的命令，这就是一种意志行动过程。这个意志行动过程的

特点是：行动目的、任务和方法主要是由别人规定的，一般无需自己确定。所以，执行命令的意志过程不发生意志行动的准备阶段的动机斗争、目的确定、方法选择、计划制定的问题，但要了解命令的意义和执行命令的方法，要研究如何结合实际认真贯彻。这是一个把别人规定的目的、任务、方法、计划转变成自己的行动目的、任务、方法、计划的过程。这个过程中有一定的紧张程度，需要意志努力。

执行命令的意志行动过程中意志努力集中于执行命令的阶段。在这个阶段中，除了会遇到外部困难外，还会遇到许多内部困难。如命令与自己的愿望相抵触，或执行的方法不符合自己的习惯要求。这就需要在别人规定的范围内发挥自己的意志努力，在被动的情况下，发挥主观能动性，创造必要的客观条件，改变自己的习惯。而这需要有更高程度的意志努力。



三 领导者意志品质的培养

1. 确立目标，树立理想

坚强的意志必须基于正确的理想、信念、世界观和高尚的社会情感。一个人具有理性的思维，具有高尚的生活目的，对祖国、对人民、对事业有着强烈的爱，对敌人和邪恶现象有深切的恨，就必然会有坚强的意志。因此，领导者要养成良好的意志品质必须与建立远大的、正确的理想目标和谐地结合起来。

在意志行动中，人们所确定的目的有远近之分，目的的意义和人对目的的自觉程度也有所不同。培养意志，首先必须激起完成任务的强烈愿望，要使远近目的结合起来。如果人的行动只有短近的目的，容易使人缺乏生活的意义，只看见眼



前的得失，是不能形成坚强的意志品质的。如果只有大目标而没有小目标，容易使人产生高不可攀的感觉，引起沮丧，放弃目标，从而无所事事。因此，领导者只有把大小目标相互结合，才能使其对事业充满感情，不断进取，在实现目标的征途中培养自己的意志，从而形成良好的意志品质。

2 在实践中经受考验

人的理想、信念的形成固然离不开理论学习，但更重要的是要在实践中接受检验和考验。意志力在克服困难的实践中表现出来，在克服困难中得到提高。那些对个体来说兴趣不大的、平凡的、情绪上不会带来愉快的或者困难较大的活动，更能使领导者的意志得到巩固和受到锻炼。

为培养坚强的意志品质，领导者必须参加到实践活动中去，在活动中承担一定的责任。实践有助于掌握丰富的知识和熟练的技能，有助于领导者在活动中设定目标，有助于培养自我效能感。另外，丰富的知识和熟练的技能有助于领导者正确而迅速地采取决定和执行决定，也能提高领导者克服困难的信心和决心。这些无疑能够培养良好的意志品质。

在实践的过程中，通过自我挑战，战胜自我，超越自我，逐渐培养自己的独立性、果断性、坚韧性和自制力。而意志在实践中表现出来，并在克服困难的实践中成长。因为越是困难的工作，越需要意志也越能磨炼意志。在温室里培养出来的花朵是经不起风吹雨打的。

3. 采取不同的锻炼措施

人的意志过程不仅同认知过程、情感过程密切联系，而且同人的个性特征也密切相关。一个意志薄弱的人，在气质上多半是弱型的，在性格上多半是软弱的，在能力上多半是低下的。因此，要根据自己的个性特征进行意志的锻炼。比如，人的气质类型可以分为四种类型，即胆汁质、多血质、黏液质和抑郁质。不同气质类型的人在进行意志锻炼时，就应该采取不同的方式，侧重点也应有所不同。例如，黏液质的特征是心理反应速度慢，动作迟缓，态度稳重，沉默寡言，善于克制、忍耐，具有实干精

神，情绪不易发生，也不易外露。具有这种气质的人可塑性差，不够灵活，在果断性和灵活性上可能就比较差，就应该在遇到事情及时做决定上有意识地锻炼自己。而胆汁质的人热情直率，精力旺盛，脾气暴躁，好冲动，反应迅速，情绪反应激烈。这种气质的人具有容易形成冲动的特点，应有意识地去锻炼自己忍耐、沉着、克制的品质。总之，人们应在实践中做到扬己之长，补己之短，自觉地克服不良的意志品质的影响。

4. 重视榜样和群体意志的作用

榜样对改变人的知、情、意、行都有巨大的力量。在学校教育中，教师要善于树立典型的榜样，使学生在认识上认同，在情感上受到震撼，促使学生在意志行动中进行模仿，从而激发出坚强的意志力量。

同时，个体意志与群体意志相互影响、相互促进。优良的个体意志品质能提高群体意志的层次，坚强的群体意志也会优化个体的意志行为。因此领导者在对个体意志品质进行培养时必须重视优良集体风尚的建立，要通过群体意志来培养个体的意志品质。

5. 培养领导者的自觉性品质

自觉性是指个体自觉地确定行动目的，并独立自主地采取决定和执行决定的意志品质。这反映了一个人在活动中坚定的立场和始终如一的追求目标。它贯穿于意志行动的始终，也是意志行动进行和发展的重要动力。具有自觉性的领导者，在行动中既能坚持独立性，不轻易受外界影响，又能不骄不躁，虚心听取有益的意见。

而与自觉性相反的表现是易受暗示和独断。易受暗示指缺乏主见，人云亦云，没有独立的见解和敢为天下先的勇气，为人处事易受他人影响，表现出过多的屈从和盲从。独断指容易从主观出发，一意孤行，刚愎自用，听不进中肯的意见和合理的建议。总之，领导者意志品质的自觉性应该是为了实现预定目的，既坚持正确的决策，不为他人所动，又能及时听取合理化建议，修正不合理的地方。



6. 培养领导者的自制性品质

自制力是指在意志行动中能够自觉、灵活地控制自己的情绪，约束自己的动作和言语方面的品质。自制力反映了意志的抑制职能。具有自制力意志品质的领导者，一方面善于控制自己的行为去执行所采取的决定，一般具有较强的组织性和纪律性；另一方面又善于控制自己的情绪和冲动，表现出较强的忍耐性。其主要特征是情绪稳定、注意力高度集中、记忆力强和思维敏捷。

与自制力品质相反的是冲动性。冲动性是指不能控制自己的情绪，对自己的行为和言语约束较差的品质。其主要表现为思想容易开小差，并易受外界的引诱和干扰，不能律己，有时甚至会产生违反纪律的行为。冲动性是意志薄弱的表现。

7. 培养领导者的独立性品质

意志的独立性指一个人在行动中具有明确的目的，不屈从于周围人们的压力，按照自己的信念、知识和行为方式进行行动的品质。它反映了一个人的坚定立场和信仰，是高度发展的意志的特征。具有独立性的领导者，在行动中既不轻易受外界影响，又不拒绝一切有益的意见。与独立性相反的特征是易受暗示性和独断性。易受暗示性指一个人很容易受别人的影响，对别人的思想、行为不加分析地接受。他们的行动动机不是从自己的信念和需要出发，而是被别人的言行所左右，人云亦云，没有主见。具有这种品质的领导者没有明确的行动方向，也缺乏坚定的信心和决心。独断性指一个人表面上似乎是独立地采取决定、执行决定，但实际上缺乏独立性，因为他不考虑自己决定的合理性，固执己见，拒绝考虑别人的任何批评、劝告和有益的建议。

8. 培养领导者的果断性品质

果断性是指善于明辨是非、抓住时机、迅速而合理地采取决定，并实现所做决定的意志品质。具有果断性品质的领导者能全面而深刻地考虑行动的目的以及达到目的的计划和方法，虽然也有复杂的、剧

烈的内心冲突，但在动机斗争时，没有多余的疑虑，在需要行动时能当机立断，而且在不需要立即行动或者是在情况有所变化时，又能立即停止或改变已经执行的决定。

与果断性品质相反的是优柔寡断和草率决定。优柔寡断是指在做决定时顾虑重重、犹豫不决，一直处于动机斗争状态而迟迟做不出决定。其主要特征是思想分散，情感矛盾，在各种动机、目的、方法之间摇摆不定，时常对自己已作决定的正确性有怀疑。当要其必须作出抉择时，又会任意选择而无信心去完成。草率决定是指对任何事情总是不加思考，既不考虑主、客观条件，也不考虑行动后果，选择的目的只是想尽快摆脱由此带来的不愉快心理状态。草率决定的主要特征是懒于思考而轻举妄动。领导者需要谨记的是，优柔寡断和草率决定都是意志薄弱的表现。

9. 培养领导者的坚忍性品质

坚忍性是指在执行决定阶段能矢志不渝，坚持到底，遇到困难和挫折时能顽强乐观地面对和克服的意志品质。意志的坚忍性在于既能坚持原则，抵制各种内外干扰，又能审时度势，灵活机动地达到预定目的。

与坚忍性相反的品质是动摇或执拗。前者在意志行动刚开始的时候，决心很大，干劲十足，一旦遇到困难，就灰心丧气，感觉前路茫茫，中途退缩。现实中这种做事虎头蛇尾的领导者不在少数，应属于意志薄弱者之列。后者在行动中认准目标后，就一成不变地按计划行事，遇到特殊情况，或者客观条件发生了变化，也不能审时度势，寻求变通。平时人们说某人总是“一条道走到黑”，或是“不见黄河不死心”，就是指行为过于执拗，总是一意孤行。





领导者抗挫能力的提升

1. 什么是挫折

挫折在中国古代最初用以说明兵家在战争中失利的意思，日常生活中常常是在挫败、挫伤、受阻、失意的意义上使用“挫折”一词。在心理学上，挫折是指个体在有目的的活动中，由于遇到障碍或干扰，致使个人动机不能实现、需要不能满足时的情绪状态。产生挫折的条件必须包括：具有必要的动机和目的；要有满足动机和达到目标的手段和行动；在达到目标的道路上遇到无法克服的困难；对无法克服的障碍有所觉察，并产生应激反应。但是挫折并非就是坏事。因为挫折的体验可以成为警告信号，给个体带来选择的暗示，能激起自身防御机制，也能引导个体的认识产生创造性的飞跃，磨炼意志，提高克服困难、适应环境的能力。不过如果挫折太大或太久，超过个体的忍受能力，则会引起应激反应，个体会由于情绪波动导致行为偏差并可能引发身心疾病。

2. 产生挫折的客观因素

产生挫折的客观因素包括自然环境因素和社会环境因素。自然环境因素是指大自然给人类的恩赐，也指其给人类带来的灾难，如干旱、洪涝、火灾、地震、飓风、海啸等等。这些灾难的降临，给人的生产、生活打击往往是巨大的，使人产生的挫折感也往往是沉重的。

而社会环境因素引起挫折的情况比较复杂。社会政治、经济、法律、道德、宗教、风俗习惯的风波，以及人际关系紧张、教育方法不当、企业管理方式欠妥等等因素均可能使人的目的（目标）行为受阻，产生挫折感。例如，企业工人下岗而生活工作无着落，不堪重负的乱收

费使农民耕作受阻，不法分子肆意横行给人们带来生命财产的不安全，企业内部干群关系、人际关系紧张给人带来的心理压力，企业改革措施因保守和习惯势力干扰无法实施，青年人才受压制难以成长等，其主要是一些可能导致人产生挫折体验的社会因素事例。

3. 产生挫折的主观因素

产生挫折的主观因素包括生理因素和心理因素。

生理因素主要是指因容貌、身材、肢体方面的缺陷，使人生活、工作、学习受到限制，心灵遭受挫折。如身材矮小者难圆球星梦、天生色盲者难以胜任化工方面的工作、容貌缺陷者难能享受到一般人的婚恋生活、肢体伤残给人带来巨大的不便和痛苦等，都是生理因素可能导致挫折体验产生的例子。

心理因素是引起挫折体验的重要因素，情况也比较复杂。如同时存在两种或两种以上的需要又无法兼顾引起的心理冲突，个人欲望与集体要求之间的矛盾，协作与竞争的矛盾，能力、性格与工作、学习要求之间的矛盾，理想与现实的矛盾等等，都可能成为挫折体验产生的心理原因。

4. 产生挫折的抱负水平影响因素

抱负水平与自我效能感有关。抱负水平是人在从事某种实际活动之前，对自己所要达到的目标规定的标准。规定的标准高，则抱负水平高；规定的标准低，则抱负水平低。这个自定的标准，仅仅是个人对自己所达到的成就的一种愿望，与从事该活动后的实际成就不一定是符合的。

心理学研究表明，在形成人对活动的态度，以及形成动机——目标方面，活动中的成功与失败、个人的抱负水平具有十分重要的作用。成功会使人产生一种有所成就的感觉，即成功感、成就感，而使人受到鼓舞，提高信心，去达到新的目标。反之，达不到预期的目标，则会产生一种挫折感、失败感，从而引起焦虑和沮丧的情绪，降低抱负水平，丧失信心，甚至放弃作进一步努力的尝试。

所以，确定适度的抱负水平，



是避免挫折和失败，获得成功与自信，使自己得以顺利发展的一个重要问题。

5. 挫折反应与心理防御机制

在人的心理活动中，存在着一种倾向，即自觉地或不自觉地把自身与现实之间所发生的问题或冲突，用自己较能接受的方式加以解释和处理，以暂时获得心理安慰，减轻内心的痛苦和不安。这种心理倾向的机理类似人体生理活动上的自我平衡机制，具有保持自我心理活动的稳定和平衡的机能，因而心理学家将之称为心理防御机制。例如，有的人受到别人欺辱而又无力反抗时，常常自我解嘲地说“虎落平阳被犬欺”、“凤凰脱毛不如鸡”等话，用类似阿Q式的“精神胜利法”来补偿自己心理上的不平衡，以减轻在现实中遭受的伤害和痛苦，暂时获得心理安慰。一般认为，心理防御机制虽然具有暂时解除痛苦和不安的积极作用，但是同时也具有“自我欺骗”的消极作用，因为现实的问题或冲突并没有得到真正解决，只是在心理上实现了暂时逃避和自我安慰。因此，心理防御机制有时反而会使人陷入更大的问题或冲突的情境之中。

6. 人的抗挫素质

当代人的素质不能适应社会进步和发展的需要，其中最欠缺的是心理素质，而在心理素质中最欠缺的又是抗挫素质。所谓抗挫素质是指个体遭受挫折后，能够承受挫折情境和排解挫折感的身心组织结构及其水平。抗挫素质是个体保持与环境的良好适应、维持心理健康的重要标志，它主要由挫折承受力和挫折排解力两个部分组成。挫折承受力，也称“挫折耐受力”，是指个体遭受挫折时经受得起挫折的打击和压力，保持心理和行为正常的能力。它表现为对挫折的负荷能力，减轻挫折的反应强度。挫折排解力，亦称“排挫力”，指个体遭遇挫折后对挫折进行直接的调适，积极改善挫折情境、摆脱挫折感的能力。它主要表现为对挫折情境的改造能力。一般来说，抗挫素质好的人，能够忍受重大挫折，并以理智的态度和正确的方法对待挫折，在挫折面前能够保持正常的行为能力；抗挫素

质差的人，常常遇到轻微的挫折就不知所措，以非理智的态度和不正确的方法来应对。

7. 面对挫折的自我调节

个体在遭遇挫折以后，除了请人疏导之外，还可进行自我心理调节，通过个人的自我力量应对挫折。常用的自我调节方式有：

（1）转换视角。一是改变策略，近处着手，脚踏实地。当一种动机经一再努力尝试仍无法成功，达不到预定目标时，个体需要调整目标，变换策略，使目标与自己现有的条件差距小一些，经过努力能实现，这样会减少挫折情境和挫折感的产生。二是审时度势，当机立断，善于调整。在实现目标的过程中，需要选择最适合自己的最佳行动路线和策略。

（2）加强意志力的锻炼，不断进行自我激励。在感到自己将要产生或已经产生了自我挫败感时，个体要通过自我激励的方式进行调节，把挫折当成自我磨炼的机会，从而减轻内心的不平衡感，解除由挫折而产生的不良情绪的困扰，恢复乐观、积极的态度，唤起自信心。同时在生活中不断培养自己面对困难的心理承受力和坚持性，以提高对挫折的应对能力。

8. 挫折的预防措施

生活中挫折在所难免，但也可采用以下几种方法预防挫折的发生：

（1）消除产生挫折的各种因素。对于自然因素，有些虽然是不可避免的，但有些还是可以采取措施加以预防的，如准确地进行地震预测、暴风雨预报、台风警报等。对于社会因素，应尽量引导人们适应环境，遵守法令、社会秩序、公共道德、风俗习惯等，加强法制观念。对于生理因素，应考虑其个人的生理特点，使生理有缺陷的人受到尊重、不受歧视。

（2）协调人际关系。加强个人差异管理，使员工互相信任、互相帮助、互相支持、互相尊重，建立“同是一家人”的情感。尤其要注意改善领导与部属、管理者与被管理者的关系，发挥集体智慧，建立“平等”关系。

（3）改善管理制度和管理方式。例如，适时调整组织结构，取消有



碍发挥员工积极性的不合理的管理制度，改善人事劳动制度和工资奖励制度，实行参与制、授权制、建议制等，不使员工有受到严格监督和控制的感觉。

9. 领导者可能遭受的挫折事件

每个人在实际生活中都会遇到来自各方面的困难和挫折。领导者虽然是社会中的管理者，但也是普通人，同时其特殊的身份和职位往往遇到的挫折也更多。

领导者可能遭受的挫折事件，可以简单归纳分类如下：

（1）生活事件。领导者首先作为一个社会成员、一个普通人生活，所以，必然面对家庭、情感等方面的生活难题，也包括家庭中重大事件，比如家庭消费、丧偶、离婚、亲人去世，等等。

（2）决策失误。领导者从事管理工作，管理本身是一项富于挑战性、创造性的工作，并不像技术性工作那样，总是有章可循。领导者特别是高层领导的一个主要职责就是决策，决策失误可能会产生严重后果，这成为领导者可能面临的重大挫折事件。

（3）人际关系。领导者要处理各方面的人际关系，难免会遇到难题和挫折，协调不好甚至会影响工作，影响自己的发展。

10. 领导者要善于改善挫折情境

领导者要善于改变引起挫折的情境。通常采用的方法是换一个工作环境，或调整工作班组，减少原来环境中的不利因素，这样，可以帮助员工在新的情境中克服原来的对立情绪，重新建立良好的人际关系。对挫折情境的改善，领导者可以注意这样几个方面：

（1）预防挫折的产生。如果领导者能够预见到挫折的产生，从而采取及时有效的防范措施，尽量将可能发生的挫折在发生之前予以消除，这当然是最好的了。凡事预则立，不预则废。

（2）改变挫折情境。挫折发生以后，领导者可以进行认真分析，如果引起挫折的原因和挫折情境是可以改变或消除的，则应通过各种努力，设法将其改变、消除或降低它的作用程度。

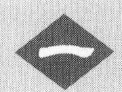
（3）减轻挫折引起的不良影响。有些挫折情境一旦发生，是无法消除或一时无法改变的，如天灾人祸等等，这时，就应设法降低和减轻挫折所引起的不良影响。一种最主要的方法，就是改变环境气氛，给受挫者以同情、支持和温暖。这样，就能提高受挫者对挫折的承受力，增加其奋起的勇气和信心。

第七篇
需要、动机、激励与领导工作



心理学研究证明：人的任何活动，都是为满足某种需要而产生的有意识的行为。而这种需要和行为总是不断变化的。当一种需要被满足后，还会产生新的更高的需要。当需要强烈时，往往会转化为活动的动机，并有可能付诸实际行动。当某种信念和理想成为人的需要动机之后，人生的追求也会随之提升，动力十足。在工作中，领导者研究和了解被领导者的需要与动机，调整和控制自己的需要与动机，对于加强管理，实施有效激励，并保持强烈而持久的工作动力，具有十分重要的作用。





一 需要与领导工作

1. 什么是需要

需要是机体内部的一种缺乏或不平衡的状态，它表现为机体对内部和外部生活条件的稳定要求。这些要求既包括阳光、空气、食物等自然条件，也包括交往、学习、成就等社会条件。当这些要求引起机体内部的不平衡状态，并被机体感受到时，就成为人们的动机需要。例如，血液中血糖浓度的降低就会产生进食的需要；机体内水分的缺乏则会产生饮水的需要；个体感到孤独就会产生人际交往的需要等。当需要得到满足后，机体在生理或心理上的不平衡状态就消除了。

由于人既有生物性，又有社会性，因此人的需要也可分为生物性需要和社会性需要两个方面。其中，生物性需要主要包括饮食的需要、睡眠的需要、性的需要等；社会性需要主要包括求知的需要、交往的需要、成就的需要等。

人类的需要是个体积极性的源泉，是个体活动的基本动力。人的各种活动都是由需要引起的，从饮食、生产劳动，到文艺创作、科技发明，概莫能外。同时，人的需要又是在活动中不断产生与发展的。

2. 需要的特征

需要具有一定的对象性。这个对象可以是物质的，也可以是精神的；可以是活动本身，也可以是活动结果；可以是追求某种事物或观念，也可以是避开某种活动或观念。需要是个体生存和发展的必要条件。但是个体发展的阶段不同，需要的内容有所不同。儿童时期需要游戏、友谊；青年时期需要爱情和职业；中年人需要事业成功和子女成才；老年人需要延年益寿和儿女的亲情关怀。

人和动物的需要有着本质的区别。动物的需要只是满足于维持生存和繁殖后代的生理需要。而人的



需要具有社会历史制约性，人满足生理性需要的方式也与动物有根本的区别。人在满足自己生理性需要的过程中，还可以生产出自己所需要的对象，在发展生产力的过程中，提高自己需要的质量和水平。并且，人满足需要的方式，不是在消极的适应中得到满足，而是在积极主动地改造客观世界的社会实践中得到满足。人的各种需要无不受当时社会物质生活条件和科学技术发展水平的制约。

3. 马斯洛的需要层次理论

美国心理学家马斯洛经研究发现，需要具有一定的层次性。其主要表现为以下几方面：

(1) 生理需要。生理需要是指人类为维持和延续个体生命所必需的一种最基本的需要。例如，满足解饥、御寒和睡眠等所需的吃、穿、住等需要；维持生命而对水、阳光、空气的需要；为延续种族而对性的需要等。生理需要是人类最低层次也是最重要、最原始的需要。

(2) 安全需要。安全需要是指人类在社会生活中希望保护自己的肉体和精神不受危险和威胁，确保其安全的需要。安全需要是比生理需要较高一级的需要。

(3) 社交需要。社交需要是指人们希望给予和接受别人的爱与感情，得到某些社会团体的重视和容纳的需要。

(4) 尊重需要。尊重需要是指人类在社会生活中希望有一定的社会地位和自我表现的机会，获得相应的荣誉，受到别人尊重，享有较高的威望等需要。

(5) 自我实现需要。自我实现需要是指人们希望充分发挥自己的才能，干一番事业，获得相应成就，实现理想目标，成为自己所期望的人。

4. 人的生理需要与社会需要

按照需要的起源可将需要划分为生理需要（又称天然性需要）和社会需要。人类在种族发展过程中，为了维持生命和延续种族，形成对某些事物的天然性需要，如对营养、自卫、繁殖后代的需要。天然性需要是人天生便具备的，没有阶级或政治区别。人的天然性需要在需要

的满足物与满足方式上，同动物相比有着本质的不同，不能将人的天然性需要视为动物需要。

在天然性需要的基础上形成了人类所特有的社会性需要。社会性需要是为了提高物质和精神生活水平，为实现社会生产和社会交际而形成的，如对社会交往、劳动、文化、科学、艺术、政治生活等的需要。不同的历史时期、不同的文化条件、不同的政治制度、不同的阶级和民族，甚至不同的风俗习惯，都会造成社会性需要的差异。

5. 人的物质需要与精神需要

人的需要还可分为物质需要和精神需要两种：

（1）物质需要。物质需要是对社会物质生活条件的需要，如对衣食住行的需要，对书、纸、笔、录音机、电视机的需要。在物质需要中既包括生理性需要，又包括社会性需要。

（2）精神需要。精神需要是人对精神生活的需要，包括人对事物认识的需要，学习的需要，交往的需要，爱的需要，尊重与荣誉的需要，美的需要，道德的需要，成就的需要，等等。它是人类特有的需要。其中交往的需要在人类历史发展过程中起着十分重要的作用，也是个体心理正常发展的条件，长期缺乏会导致个性变态。

6. 人的正当需要与畸形需要

按照需要的目的或结果来划分，可将其分为正当需要和畸形需要两种。

（1）正当需要是目的或结果有利于（或不损害）社会或个体健康成长的需要。例如，学生对学习科学知识的需要，学生学习知识的目的是为了将来进入社会后，用自己的所学知识服务于社会，这有利于社会的发展；同时，通过学习各种知识，学习完善自己的知识结构，这有利于个体心理的健康成长。所以，学生学习知识的需要是正当需要。

（2）畸形需要的目的或结果是危害社会或个体的需要，它与正当需要正好相反。例如，犯罪分子学习毒品的制作技术，就是畸形的。



7. 一次性需要与周期性需要

根据需要是否会再生，可将其分为以下两种类型：

（1）一次性需要。这类需要一旦获得满足，将会消失并且不会再次产生。比如，小孩子对自己还是个小孩子感到不满，希望能快点长大成人。小孩子一旦真的长大成人，变成成人的需要自然消失，并且不会再次产生。

（2）周期性需要。这类需要一旦获得满足，会消失一定时间，但随着时间的流逝，同种需要又逐渐产生，并且需要的强度越来越大，再次满足后，会再次消失一段时间，然后又出现，如此循环，周而复始。比如吃饭的需要，睡觉的需要等。

除上而外，还有一种上升性需要。这类需要获得满足后，不但不会消失，反而会产生比原来需要强度更大的需要，当再次满足后，再次产生的需要的强度又上升一个档次，如此不断满足，不断上升，永无止境，如对金钱的需要、对权力的需要等。

8. 领导者的个人需要

需要理论认为，每个人都有不同的需要，需要的满足往往是个人生活的目标和工作的动力。领导者也是普通人，也具有普通人常有的生理需要和心理需要，如一般人的物质需求和精神需求，在不少领导者身上同样存在。这是客观事实，也无可厚非。然而对于从事一个组织的管理、指挥工作、手中握有相应权力的领导者而言，他们的个人需要与普通人还是有所区别的。通常是权力越大、责任越重、职位越高的领导者，个人需要的层次也越高。当代领导者的个人需要，一般主要体现在以下三个方面：

（1）树立个人威信、获得尊重的需要。威信是对领导者最高的褒奖。缺乏威信和尊重的领导者，工作中往往陷入指挥不灵，效率低下的困境。因此大多数领导者在对组织负责、对上级负责的基础上，都把威信和尊重放在了重要位置上考虑。

（2）实现组织目标、成就事业的需要。领导者人生最大的追求就

是事业成功。事业上的成就往往是很多领导者人生奋斗的根本动力和实现目标。

（3）拥有健康和幸福生活的需要。拥有健康和幸福的生活是领导者个人普遍共有的需要之一。事实上，这种需要的是否满足，有时会影响到领导职能的发挥，甚至会决定着领导工作的成败。

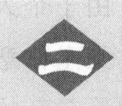
9. 根据人的需要做好领导工作

领导工作的基本对象是人，如何做好人的工作，往往占据了领导工作的大部分时间和主要精力。根据需要理论，人是不断产生需求的社会性动物。领导者在做具体的管理工作时，根据这一特点因人而异，有的放矢，往往可以收到举一反三、事半功倍的功效。具体方法如下：

（1）从实际出发了解和满足不同需要。从层次上划分，人的需要大致可分为生理、安全、社交、尊重和自我实现五种。但从具体实际需要分析，人的需要却是千差万别的。由此，领导者可获得以下两点启示：一是领导者只有深入实际调查研究，才能真实地了解个人的实际需要和当前的主要需要。二是领导者只有在满足人的真实需要的前提下，才能充分调动组织成员的积极性。

（2）提升需要层次，满足精神需求。按照需要理论观点，随着人们生存状况和环境的改善，其需要的层次会随之上升，精神需求逐渐代替物质需求。领导者在日常管理工作中，只有以组织和个人的愿望有效地鼓舞人心，以丰富多彩、形式创新的精神鼓励调动人的积极性，才可以极大地刺激组织成员高层次的需求，同时还可以增强组织的向心力、凝聚力，从而齐心协力地完成组织的目标。





二 动机与领导工作

1. 什么是动机

动机是指激发、指引和维持个体进行活动，并使活动朝向某个目标的动力或内在心理倾向。换句话说，动机是直接推动人进行活动或抑制活动的内在原因。静态的需要还不是动机，当个人的愿望或需要激起人进行某种活动并维持着这种活动，这时候需要转化成为活动的动机。需要是动机的基础，动机是需要的一种表现形式。但是在具体环境中，个体的需要未必就一定能引起相应的动机。

动机是无法直接观察到的，人们只能通过观察行为的变化进而推测行为的原因——行动的动机。例如：当我们看到某人在大口大口地喝水，可以推测这个人此时很渴；看到某人狼吞虎咽地在吃饭，由此推测此人此时饿极了。动机实际上是个体行为过程中的一个中介变量，只能通过各种刺激带来的不同行为反应而加以推测或判断。同一事件，不同人的动机不同，行为反应也不同；同一个人，对不同事情的动机不同，行为反应也不同。人类的行为差异，可能是能力造成的，也可能是机遇；更多的是动机造成的。

2. 动机的种类

根据不同的划分方式，可以将动机划分为以下几大类：

（1）生理性动机与社会性动机。这是根据动机的性质划分的。生理性动机也称驱力，它以有机体自身的生物学需要为基础，例如，饥、渴、缺氧、疼痛、母性、性欲、睡眠、排泄等动机，都是生理性动机。社会性动机是与社会性需要相联系的动机，又称为心理性动机。如理想与信念、兴趣与爱好、认识和学习动机、权力动机等，其核心是理想与信念。社会性动机是后天在社会实践中习得的，是人类特有的动机。

（2）内部动机和外部动机。这是根据动机来源的不同划分的。内部动机是由个体内在的需要直接引起的。外部动机是由活动本身之外的因素所引发的行为动机。

（3）原始的动机与习得的动机。这是根据学习在动机形成和发展中所起的作用不同划分的。原始的动机是与生俱来的动机，它是以人的本能需要为基础的。习得的动机是指后天获得的各种动机，即经过学习产生和发展起来的各种动机。

（4）主导动机与次要动机。这是根据动机在活动中所起的作用不同划分的。主导动机是指在活动中所起作用较大、处于支配地位的动机。次要动机是指在活动中所起作用较小、处于辅助地位的动机。

3. 动机的特点

动机形成的过程使动机具有下列特点：

（1）动机的原发性。人的动机是一种主观状态，是人进行活动的原发推动力或内驱力。即人的某种动机一旦形成，心理上往往随之而产生一种紧张性，这种紧张性推动主体围绕着实现这一动机而进行活动，成为推动主体活动的动力。

（2）动机的内隐性。由于个人的动机是一种主观状态并受主体意识的制约，往往动机特别是复杂的动机具有内隐层、过渡层、表露层等多层次结构。真实动机隐藏在内心帷幕的最深处，这种现象在军事、政治、商业、情报等领域是不乏其例的。

（3）动机的实践性。动机一旦形成必将付诸行动，所以它具有实践性。动机与行动是内与外、隐与显的对立统一，没有无动机的行为。

（4）动机的复杂性。这种复杂性表现为：动机与行为不是简单的一一对应的关系。同一动机可以产生不同的行为，同一行为也可以由不同的动机所引起；个体的行为往往受多种动机支配；个体口头表示的动机往往未必是其真实的动机。

4. 动机的功能

动机具有一定的功能性，具体内容如下：

（1）激活功能。人的动机一经产生，就会使个体由最初的静止状态转向活动状态。因此，动机具有策动、驱使有机体采取某种行动的



激活功能。

（2）指向功能。动机使行动具有一定的方向，它像指南针和方向盘一样，指引着人的行动的方向，并使其具有稳定性、持久性和完整性，使行动朝预定的目标进行。

（3）维持和调整功能。动机对于个体活动具有维持和调节功能，具体体现在动机对个体活动的坚持性和方向性有着一定的调节作用。

（4）强化功能。个体的行动在达到目标的过程中，动机可以加强行动的力量。强化可以是来自诱因产生的刺激；也可以是由内发性的动机所产生的行为后果。

5. 生物性动机与社会性动机

根据引发动机需要的性质不同，可将动机分为生物性动机（或生理性动机）和社会性动机（或心理性动机）。

前者与人的生物性需要相联系，具有先天性，如进食动机、睡眠动机等；后者与人的社会性需要相联系，是后天习得的，如交往动机、成就动机等。生物性动机推动个体去活动，从而满足某种生物性需要。当这种生物性需要得到满足时，生物性动机便趋于下降。

由于人具有社会性，因此人的生物性动机及其满足方式就不可避免地要受到人类社会文化的影响。以进食动机为例，它本来是一种生物性的动机，但在现代社会，饮食已经发展成为一种文化，人类的饮食行为已不单纯是为了保证生存，往往还具有其他的功用。社会性动机推动个体与他人交往，希望获得社会和他人的赞许，希望参与某种社会团体，并能在其中获得某种地位等。当这些社会性需要获得满足时，社会性动机才会缓解下来。

6. 内部动机与外部动机

根据动机来源的不同，可将动机分为内部动机与外部动机。内部动机是由个体内在的需要直接引起的。例如，有的学生对学习知识感兴趣，能从学习活动中直接体验到满足感，那他就会自觉自愿地认真学习。外部动机是由活动本身之外的因素所引发的行为动机。例如，有的学生认真学习是为了获得老师和同伴的表扬，或者是为了获得家

长的奖励。

内部动机与外部动机的划分不是绝对的。一方面，外部动机可以转化为内部动机。例如，课堂教学中最初运用的是外部动机，教师和父母的表扬或批评、肯定或否定态度激起学生的学习活动，逐渐地，学生为了得到社会的承认和赞赏也能够专心致志地学习，并把学习当成是一种乐趣。另一方面，任何外界的要求、力量都必须转化为个体的内在需要，才能成为活动的推动力量。从这个意义上说，外部动机的实质仍然是一种内部动机。对于儿童来说，往往先有外部动机，以后才逐渐发展内部动机。对于成人来说，很多活动都是在外部动机和内部动机的共同作用下完成的。

7. 主要动机与次要动机

根据动机在活动中所起的作用不同，可将动机分为主要动机与次要动机。主要动机是指在活动中所起作用较大、处于支配地位的动机。次要动机是指在活动中所起作用较小、处于辅助地位的动机。在一个特定的时间内，人的行为往往只受占主要地位的动机支配。如果主要动机与次要动机的方向一致，活动的动力会加强；如果彼此冲突，活动的动力就会减弱。

个体活动的主要动机也是不断变化和发展的。当一种主导性的需要得到满足后，就会有新的需要发展为新的主要动机。例如，当个体处于饥饿状态的时候，进食就成为主要动机；而当个体感到困倦时，睡眠或休息就成了主要动机；刚入学的小学生，学生的地位（“当个小学生”）可能是其主要动机，以后，在班级中取得应有的地位（如“争当三好生”）则可能成为其学习的主要动机。

8. 动机与领导工作

动机对人的积极性和行为效果有着直接而又十分重要的影响。领导工作中的关键问题之一，就是如何激励下属的工作动机，以便充分而又有效地调动他们的积极性。为了做好管理工作，领导者可从以下几点着手激励下属的动机。

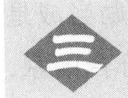
（1）在领导工作中注意掌握下属的主导动机。有针对性地采取思



想政治工作，正确满足和引导下属的主导需要。

(2) 正确引导下属动机的指向和选择。动机可以使人们按照特定的方向，有选择地决定目标。在实际工作中，通过思想政治工作等一系列行之有效的方法，引导下属采取正确的决定方向。

(3) 科学有效地利用强化机能。强化主要是指动机对行为的调节作用，它有加强和制止两个方面。在实际工作中，领导者要注意应用强化理论，对下属正确的动机要积极鼓励，并创造条件使其达到目标；对不正确的动机要坚决加以制止，并帮助树立正确的动机。



三 激励与领导工作

1. 激励的含义

所谓激励，就是激发人的动机，调动人的工作积极性的过程。它所表现的是通过对人的动机的激发，引导人的行为，有效发挥人的潜能和积极性，努力去实现目标的过程。在此尤应注意的是，必须将激励理解为一个过程，即动机——行为过程，而不是行为中的某一个独立于需要或动机的环节。

激励过程的基本模式应该是这样的：当人产生某种需要而又未得到满足时，会产生一种不安或紧张的心理状态；在遇到能够满足需要的目标时，这种紧张的心理状态就会转化为动机；在动机的推动下，采取某种行动，向目标前进；当目标达成时，需要得到满足，又会产生新的需要，当目标未达成时，需要未得到满足，会对需要加以调整；新的需要或调整后的需要通过反馈又会使人向新的目标前进，形成一个循环往复的过程。

2. 激励的作用

管理者之所以要采用一些激励机制，是因为激励可以产生一定的

作用，主要体现在：

（1）激励有助于吸引人才。从世界各国来看，美国特别重视运用激励吸引人才这一点。为了吸引世界各国的人才，美国不惜使用支付高酬金，创造好的工作、生活条件等很多激励办法，这也是美国在许多现代科学技术领域始终保持领先地位的重要原因之一。

（2）激励有助于激发积极性。美国哈佛大学教授威廉·詹姆士在《行为管理学》一书中阐述了在对员工的激励研究中发现，按时计酬的员工仅能发挥其能力的20%~30%，而如果受到充分激励的话，员工的能力可以发挥至80%~90%。也就是说，同样一个人，在受到充分激励后所发挥作用的程度相当于受激励前的3~4倍。

（3）激励有助于提高工作绩效。日本丰田汽车公司，采用设立合理化建议奖的方法激励员工提建议。无论所提建议是否会被采纳，都会受到奖励和重视。如果建议被采纳，并且取得经济效益，那么，奖励也就会更多更重。结果该公司的员工仅一年内就提出了165万条建议，平均每人提31条，它所带来的利润是900亿日元，相当于该公司全年利润的18%。

3. 激励的原则

在运用激励机制时要遵守一定的原则，具体包括以下几点：

（1）树立“主人与公仆”的正确观念。我国是以工人阶级为领导的社会主义国家。领导者在思想观念上，绝不能颠倒主人和公仆的地位，绝不能把对下属的奖励当成是“赐予”，对下属某些不符合国家、组织目标的期望与行为动辄严加惩罚。

（2）物质激励与精神激励相结合。必须处理好下属物质需要与精神需要的关系。物质需要是基础，精神需要是支柱，对下属进行激励应当把二者有机结合起来，不可偏废或相互抵触。

（3）论功过行赏罚。激励应当是有功者赏，有过者罚，并拉开档次，使受益者看到自己的工作成绩，产生满意感，使受罚者看到损失，产生愧疚感。

（4）处理好国家、组织、个人三者利益关系。领导者在谋划国家、组织利益时，要考虑下属的利益；



在满足下属需要时，要重视国家、组织利益的保护，做好利益分配，杜绝企业存在亏损还给下属奖金照发的错误做法，让下属体验到“大河有水小河满”的道理，从而增强对企业的归属感。

4. 激励的要求

要真正使激励产生一定的作用，就要了解做好激励活动的具体要求：

（1）激励方式要恰当。人的需求很多，不同的人需求各异，所以应根据不同的人、不同的环境条件，采取不同的激励方式。

（2）激励强度要适中。激励强度过大，会造成激励麻痹，使激励效果减弱。反之，激励的强度不够，员工会感到获得激励过于艰难，也会产生逃避激励的问题。

（3）激励行为本身应当规范化、制度化。激励行为本身应当规范化、制度化，只有这样，才能使员工的期望能在恰当的时候以恰当的形式和力度得到实现。

（4）激励应当公开、公平。激励必须公开，不公开的激励必然会在员工中造成猜疑。同样，激励也必须公平，不公平的激励则会导致员工的不满。

（5）激励措施要及时。所以，在管理的过程中，若想对下属的行为进行引导、纠正，最重要的还是要对其最近的相关行为进行激励。

5. 激励的方法

激励的作用就是激发动机，调动行为积极性。因此，只要能起到这种作用，又能符合国家、企业利益，符合国家政策法规，不伤害职工生理、心理的任何手段、途径，都可以成为激励方法。所以，激励的具体方法可以多种多样，如目标管理、工作设计、提供成功机会、行为矫正、晋级、提升、参与管理、绩效工资、弹性福利、医疗保障措施、双轨工资、奖金、同事互相鼓励、组织表扬奖励、社会性荣誉、自我努力等等，都可以成为激励方法加以运用。当然方法运用必须符合原则要求，必须据情况而用，不能滥用，滥用不仅无利，还会有害。

6. 目标激励法

所谓目标激励，是指用确定的、具有社会意义的、符合人们切身利益的、科学可行的目标，也就是通

过奋斗能够获得的成就或结果，来激发下属的行为动机，使他们产生旺盛的奋斗精神。

心理学研究表明，目的性行为的效率明显高于非目的性的行为。因为当人们明确了可能达到的目标，就会为达到目标而努力。比如，一个万米赛跑运动员，当人们告诉他还剩1000米，再加把劲，就可夺得金牌时，即使他身体某部位疼痛，他也会咬牙加快速度完成最后的冲刺。

运用目标激励，关键在于如何设置目标。一般说来，目标的设置，应该注意以下几点要求：

(1) 目标的设置要高低适宜。高低适宜的目标能够最大限度地调动人的积极性。

(2) 目标的设置要实在具体。目标有大有小，有远有近，但不论何种目标，都不能是虚幻的，而必须实在具体。只有实在的目标，才能使下属相信；只有具体的目标，才能对下属有吸引力。

7. 危机激励法

目标激励是一种正面激励，领导者用光明的前途、远大的目标去鼓舞员工，调动他们的积极性。危机激励是一种反面激励。领导者用现实的困难、危机、忧患去唤起人心，使组织成员的凝聚力增强。运用危机激励，关键要把握以下三点：

(1) 把困难告诉下属。危机激励首先要把组织群体面临的困难如实地告诉下属，使他们知道自己所面临的处境，以便唤起他们的危机感，从而激发起战胜困难的斗志。

(2) 给下属指出光明的前景。领导者运用危机激励，仅仅把困难告诉下属是不够的，还必须在告诉困难的同时，为下属指出机遇所在，光明所在。

(3) 要与下属同舟共济。危机激励是否成功，除了向下属说明真实的困难情况，更重要的还是领导者要与下属同舟共济，共渡难关。要让下属感到，在困难面前，领导者没有袖手旁观，而是勇于站在困难的前沿。

8. 逆向激励法

就人的心理而言，每个人都无不希望追求自己的安定感，不愿让自己的前途每况愈下。所以，身为领导者正可利用人的此种心理，对



他们采取一些逆向的激励手段，那就是，对他们进行处罚。

当然，一般人被处罚，心理上必然会产生强烈的不满和屈辱之感。然而，此种不满同时也能唤醒沉睡中的上进心，亦即形成所谓的“心理补偿作用”，此种作用大多能成为奋发向上的动力。换句话说，如果让下属从事低于自己能力的工作，对方便会殷切地希望恢复自己原来能力所及的工作。如此一来，上进之心油然而生。而在恢复原本职位、工作的同时，可形成积极学习的态度。

为了建立有序的组织、严明的纪律，历代杰出的领导者，都主张运用“杀鸡儆猴，敲山震虎”的谋略，及时抓住个别害群之马从严处理，以教育多数下属遵纪守法，服从指挥。这种选择个别典型的办法，可以确保整个领导活动得以顺利进行的用人谋略，在现实中有其独特的作用。

9. 榜样激励法

榜样不是僵死的“样板”，也不是十全十美的圣贤，而是从人们的群体行为中孕育、成长起来的，被群体公认为思想进步、品格高尚、工作出色的人。只有这样的榜样，才能受到群众的敬佩、信服，也才能更具有权威性。

采用榜样激励法时需注意，结合表扬、奖励甚至重奖做宣传，让榜样值得令人羡慕；树立全面或在某一方面表现突出、有重要贡献的先进模范人物为榜样。

10. 精神激励法

心理学家马斯洛认为，对食物、居所和物质享受的基本需求得到满足之后，那些所谓“高层次需求”就占了主导地位。因此，有些人宁愿把时间花在那些无偿或报酬极低但自我满足感强的义务工作上。可见精神激励要与物质激励相结合。

强制和金钱上的奖励对有献身精神的人丝毫起不了激励的作用。此时，最恰当的奖励是让对方体会到满足感，如一些被召唤来搭体育看台的志愿者，他们得到的报酬仅仅是一件T恤，但自愿的参与所获得的高评价及良好的同事关系使他们满足。他们觉得自己是在做善事，而不是普通的工作。那件T恤把真诚的情感结合在一起，这是金钱所办不到的。

同时精神激励一定要做物质激励的合理补充。韦尔奇经常给普通员工写条子，他会在条子上说："你最近表现很好，是对公司业绩的极大提升，我作为总裁谢谢你们。"

11. 提高外在激励水平的要求

外在激励是掌握在管理者手中，由领导者运用于被激励对象的激励方式。提高外在激励水平，必须从三个方面着手：

（1）提高下属完成任务的期望值，这可以采取三种方法：一是有计划地对下属进行文化技术培训，提高下属完成任务的能力；二是为下属完成任务创造良好的条件，帮助下属克服工作中的困难；三是重视工作效果的及时反馈，不断把情况和意见告诉下属，使其能迅速纠正行为。

（2）提高奖酬的可靠性，应注意三点：一是要贯彻按劳分配、按绩效分配的原则，提高奖酬与绩效之间的关联性，增强下属的公平感；二是避免奖酬过于集中，应使多数人经过努力能够得到；三是对创造性的和技术性强的工作要给予较高奖励，使奖励与贡献相当。

（3）提高奖酬的效价。由于每个人的需要不同，重视程度不同，奖励的效价也不同。因而，奖励应考虑下属的需要差异。采取灵活多样的奖酬方法，如有的下属希望得到金钱，有的下属希望得到精神荣誉，只有区别对待，才能提高下属对奖酬的效价。

12. 提高内在激励水平的方法

内在激励是人自身产生的一种发自内心的激励力量，它来源于工作本身及工作完成之后的直接满足。提高内在激励的方法主要有三种：

（1）工作丰富化。主要是避免工作分工过细，避免经常性的简单重复性工作带来的不满，使下属有更多的参与管理的自主权和机会，增强责任感、成就感和提高工作兴趣等。

（2）满足社交和成就需要。要尽量避免工作任务不明确，使下属了解自己工作任务的性质、内容和应负责任，提供更多的交往机会和获得成就的机会等。

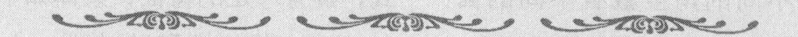
（3）诱发内在激励因素。一是要教育和引导下属树立坚定的信念，



形成强烈的使命感和责任感，形成持久的内驱力。二是提高下属的道德水平，重视社会舆论的作用，要及时表扬先进，批评落后，形成惩恶扬善的良好社会舆论等。

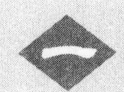


第八篇
人格、气质、性格与领导工作





领导者的人格、气质与性格，不仅是做好领导工作的立威之本，而且也是扮演好角色的品质保证。人格反映的是一个人的价值观、人生观等真实的本性。气质则代表一个人内外结合、表里如一的素质修养。性格不只是个人的一种习性，也体现着个人的人格与品质。一个工作出色，享有威望的领导者，往往是这三者的完美体现者。通常说的领导魅力，往往来自于领导者健全的人格、出色的气质以及良好的性格。而这些仅仅依靠权力是无法实现的。



一 人格与领导工作

1. 人格的含义

人格一词，来源于拉丁文“Pelson”，原意是指希腊戏剧中演员戴的面具。不同的角色戴着不同的面具。由于面具与角色的身份、地位、职业相匹配，因此后来面具的含义很快被扩充，被人们用来指其他一些东西。心理学就沿用了面具的含义，转译为人格。人格一词有着许多不同的含义：一是指一个人在别人眼中留下的印象，是一个人在生活中戴的面具；二是指一个人在生活中扮演的角色或真实的自我；三是指与自己职业相适应的特点，是一个人内部的心理品质；四是指一个人的尊严和优越感，表明了一个人的重要性、声望。这些都是生活中人们对人格的直观感受。

综合大多数心理学家的观点，人格可以这样定义：“人格是个体在遗传素质的基础上，通过与后天环境的相互作用而形成的相对稳定的和独特的心理行为模式。”

2. 人格的特征

人格是相对稳定的心理行为模式，具有一定的特征，具体如下：

(1) 整体性和独特性。人格虽有多种成分，如能力、气质、性格、情感、意志、认知、需要、动机、态度、价值观、行为习惯等，但是在一个真实的人身上，它们不是孤立存在的，而是密切联系综合成一个有机的整体。由于先天遗传素质与后天环境的交互作用，人与人之间在稳定的心理和行为特征上表现出差异，形成了各自独特的心理特点。

(2) 稳定性与可塑性。人格是多种因素长期交互作用的结果，因此，人格具有一定的稳定性。当然，强调人格的稳定性并不意味着它在人的一生中是一成不变的，人格的稳定不是绝对的、僵化的。随着生理的成熟和环境的变化，人格也或



多或少地发生变化，这是人格可塑性的一面。

（3）自然性和社会性。人格蕴涵着人的自然属性和社会文化价值，即自然性和社会性两方面。人格是在个体生活过程中形成的，它在很大程度上受社会文化、教育教养内容和方式的塑造，它以个体的神经解剖生理特点为基础，但人格的本质特征是其社会性。

3. 人格的结构

人格是一个复杂的结构系统，它包括许多成分，其中主要包括气质、性格、自我认识、自我调控等方面。

（1）气质。气质是表现心理活动的强度、速度、灵活性与指向性等方面的一种稳定的心理特征，即人们平时所说的脾气、秉性。

（2）性格。性格是一种与社会相关最密切的人格特征，是一个人在现实生活中表现出的稳定态度和习惯化了的行为方式。人对现实的态度和与之相应的行为方式的独特结合，就构成了一个人区别于其他人的独特性格。

（3）自我认知。自我认知是人对自己的洞察和理解，包括自我观察和自我评价。

（4）自我控制。自我控制是自我意识在行为上的表现，是实现自我意识调节的最后环节。如一个员工意识到某项工作对自己发展的重要意义，会激发起努力工作的动机，在行为上表现出积极进取、不怕困难的精神。

4. 人格的个性倾向

人格的个性倾向是指决定人对事物的态度和行为的动力系统，以积极性和选择性为特征，决定着人对现实的态度，决定着人对认识活动对象的趋向和选择。个性倾向性主要包括需要、动机、兴趣、理想、信念、价值观、世界观等不同成分。个性倾向性的各个成分并不是孤立的，而是相互联系、相互影响和相互制约的。其中，需要又是个性倾向性乃至整个个性积极性的源泉，只有在需要的推动下，个性才能形成和发展。动机、兴趣和信念等都是需要的表现形式。而世界观又居于最上层，它制约着个体的思想倾向和整个心理面貌，它是人的言论和行为的总动力和总动机。

个性倾向性较少受生理因素的影响，主要是在后天的社会化过程中形成的。

人并不是社会环境的消极产物，而总是通过活动动机、兴趣、理想、信念、价值观和世界观等组织自己的行动，有目的、有选择地对客观现实进行反应。

5. 人格的个性心理特征

人格的个性心理特征是指个体经常地、稳定地表现出来的心理特征，它集中反映了个体心理面貌的独特性。个性心理特征主要包括能力、气质和性格。在个体发展过程中，这些心理特征形成较早，构成个性结构中的比较稳定的成分，并且在不同程度上受生理因素的影响。人格心理特征在人格结构中并不是孤立存在的，它是和人格结构中的其他组成成分相互联系着的。人格心理特征受个性倾向的制约，人的能力、性格是在动机、理想、信念、价值观等个性倾向性的推动下形成并发展变化的。当然，个性倾向性只有依赖人格心理特征才能表现出来。两者相互依存、相互制约。它们的有机结合，表现出个人的典型心理活动，使个人的行为在时间上和情境上具有一贯性。

6. 人格的心理过程

人格的心理过程包括认识（感知觉、记忆、思维、想像）、情绪和情感、意志等心理活动。这些心理现象之所以被称为心理过程，是因为它们都有一个发生、发展和完成的过程。如认识中的记忆，总要经历识记、保持、认识或回忆的过程。心理过程是人脑对客观现实的反映形式，它保证着人和客观现实的联系。个性倾向和个性心理特征都是通过心理过程逐渐形成的，也在心理过程中得以表现。例如，个体使用电脑的能力是通过对电脑的认知过程逐渐形成的。而个性倾向和个性心理特征一经形成，它又影响心理过程的进行。例如，一个人远大的理想可以增强在实现目标过程中的意志力。

7. 影响人格形成与发展的因素

现代心理学家一般认为，人格



的形成受制于许多因素，主要分为遗传和环境两大类，人格是遗传和环境交互作用的结果。对人格的形成产生影响的因素主要包括以下几点：

（1）生物遗传的因素。人格的形成离不开个体的生物遗传基础。心理学家通常用双生子研究法研究遗传对于人格的影响。

（2）家庭影响的因素。家庭是社会的基本单位，家庭对人格的形成有着奠基作用。

（3）学校影响的因素。学校教育对人格形成起着主导作用。这一作用主要是通过班集体、学校教育的思想以及学生在集体中的地位来体现的。

（4）社会影响的因素。社会的经济制度、法律规范、文化教育水平、思想信念和风俗习惯等文化和社会因素，是影响性格形成的关键因素。

（5）自我调控的因素。自我调控系统是人格形成的内因，是以自我意识为核心的。一切外来的影响都要通过自我调控而起作用，保证着人格的完整统一与和谐的形成。它属于人格中的内控系统或自控系统。

8. 人格的自我调控系统

自我调控系统是人格中的内控或自控系统，具有自我认知、自我体验、自我控制三个子系统，这三个系统是对人格的各种成分进行调控，保证人格的完整、统一与和谐。

（1）自我认知。自我认知是对自己的洞察和理解，包括自我观察和自我评价。自我观察是指对自己的感知、思想和意向等方面的觉察；自我评价是指对自己的想法、期望、行为及人格特征的判断与评估，这是自我调节的重要条件。

（2）自我体验。自我体验是伴随自我认识而产生的内心体验，是自我意识在情感上的表现。如一个人对自己作积极的评价时，就会产生自尊感；作消极的评价时就会产生自卑感。

（3）自我控制。自我控制是自我意识在行为上的表现，是实现自我意识调节的最后环节。

9. 人格的魅力来自健全的人格

作为领导者，其健全的人格应

在人格系统的三个方面通过整合构成一个完整的系统，从而发挥最大的效能，超越一般人所能达到的层面，形成人格魅力。这三个方面就是：智慧力量、道德力量和意志力量。领导者人格系统的效能取决于这三方面的人格力量的大小和它们之间相互的结构关系及整合效果。

（1）智慧力量。智慧力量不仅仅是指逻辑思维能力和形象思维能力，还包括其他方面的能力，如探索精神、自信自知、勇于开拓，能够深谋远虑。

（2）道德力量。道德力量是人格构成的一个方面，是人格所表现的道德状态，是具体的人格在加入了道德关系和参与了道德活动后所获得的道德性质以及所表现出来的道德形象。

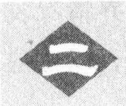
（3）意志力量。意志力量主要表现在以下四性上：独立性、果断性、坚持性及自治性。

10. 人格发展的二重性

一般情况下，人格发展是一元的，但在特定的过程或事件中，有可能出现二重性。作为领导者对这种现象，一是要有一个正确的认识，二是要有一个正确的评价，认识和评价都包括对自己和他人两个方面。

根据性质不同，人格二重性分常态的二重性与病态的二重性两类。常态的二重性有两种表现：个体的本质与某种具体的外在表现有冲突或不一致；出现异向性。也就是说，个体保持着完整的自我，但在完整自我的发展过程中一方面表现为定向性，另一方面又表现为异向性。所谓定向性是指平时一贯的、稳定的表现。异向性是指出现了与平时表现相矛盾的现象，从而使个体发展的平衡性、稳定性被打破，甚至出现分裂。但经过自我调整、自我克服，又能恢复自我，从而达到新的平衡，新的统一。在人格发展过程中，出现暂时的二重性，表明社会的复杂性，也表明人的发展总是波浪式的，遵从平衡——不平衡——平衡的发展过程。





二 气质与领导工作

1. 什么是气质

气质是指个体典型而稳定地表现出心理活动各个方面，并且具有不以活动内容为转移的动力特点。这种动力特点，反映了其心理活动的速度、强度、稳定性和指向性。气质主要反映个人神经系统活动的特点和自然天性。

每个人生来就具有某种气质。人们常常把人的气质称为“性情、脾气、秉性”。具有某种气质类型的人，在内容很不相同的活动中都会表现出相同性质的动力特点，使其全部心理活动和行为表现都染上相同而独特的色彩，表现出与生俱来的自然特性。

同时，一个人的气质具有很强的稳定性。它很早就表现于儿童游戏、活动和交往中，后天很难加以改变。俗话说：“江山易改，秉性难移。”但是，一个人的气质虽然有很强的稳定性，却并不是永远不能改变的。在环境、教育和实践活动作用下，人的气质会发生一定的改变。只是这种改变与人其他心理特征的改变相比，难度较大，改变较为迟缓而已。

2. 气质的类型

不同的气质类型具有不同的行为特征。

（1）多血质，也称活泼型。其主要的行为特征是：活泼好动，敏感，反应迅速，喜欢与人交往，注意力容易转移，兴趣容易变换，情绪易表现和变换，行为的外倾性明显，对行为的改造较容易，等等。

（2）黏液质，也称安静型。其主要的行为特征是：安静，稳重，反应缓慢，沉默寡言，情绪不易外露，注意力稳定又难于转移，善于忍耐，行为的内倾性明显，对兴奋性行为的改造较容易，等等。

（3）胆汁质，又称兴奋型。其主要的行为特征是：直率热情，精

力旺盛，情绪易于冲动，心境变换剧烈，行为的外倾性明显，对兴奋性行为的改造较不容易，等等。

（4）抑郁质，又称抑制型。其主要的行为特征是：孤僻胆小，行动迟缓，不易动情，体验深刻细心，感受性很强，敏感多疑，缺乏果断和自信，精力较不足，忍耐力较差，行为的内倾性严重，对行为的改造较难，等等。

每个人都有许多种不同的气质特征，但这些特征并不是偶然地彼此结合，而是有规则地互相联系着，从而构成上述四种气质类型。

3. 气质的心理特征

气质的心理特征是气质与个性的其他方面相区别的标志。研究表明，人的气质有以下几方面的基本心理特征：

（1）表现在神经系统强度特性上：感受性，指人对外界影响的最小强度产生心理反应的能力；耐受性，指人在时间强度上经受外界刺激作用的能力。

（2）表现在神经系统灵活性上：反应的敏捷性，一是指对同一强度的内外刺激做出非随意反应的程度，二是指行为反应和心理过程进行的速度；可塑性，指人在外界情况发生变化时改变自己的行为，以适应环境变化的难易程度。

（3）表现在神经系统的强度、灵活性上：气质具有情绪的兴奋性，以不同速度对微弱影响产生情绪反应。

（4）气质还具有外倾性和内倾性：指人的心理活动、言语与动作反应表现于外还是表现于内。表现于外叫外倾，即通常所说的“喜形于色”，是神经兴奋过程强的表现。表现于内叫内倾，即通常所说的“沉默寡声”，是神经抑制过程强的表现。

4. 气质对人们行为的影响

气质对人可产生多种影响，其中对人的行为的影响体现在以下几方面：

（1）气质类型无好坏之分。任何一种气质都有其积极的方面和消极的方面。例如，胆汁质的人容易形成勇敢、爽直、有进取心等积极品质，但也容易养成粗心、任性、暴躁等缺点；多血质的人有活泼机



敏、爱交际的积极品质，但也易养成较浮、不踏实等缺点；黏液质的人具有沉着、冷静的优点，但也有冷淡、缺乏活力等缺点；抑郁质的人有情感深刻、稳定的优点，但也有孤僻、羞怯等缺点。

（2）气质不能决定一个人活动的社会价值和成就的高低。据研究，俄罗斯历史上的四大文豪就是四种气质类型，不同的气质类型并不影响他们在文学上取得杰出的成就。

（3）气质可以影响人的活动效率。气质虽然在人的实践活动中不起决定作用，但是它可能影响活动的效率。例如，要求做出迅速灵活反应的工作，对于多血质和胆汁质的人较为适合，而黏液质和抑郁质的人则难适应。

（4）气质可以影响人的情感和行动。气质对于形成和改造人的某种情感与行动特点或个性特征等方面，都具有很大的影响，做教育工作和思想政治工作都需要重视这一点。

5. 气质差异与领导工作

领导者在领导工作中要做到知人善任，根据气质差异安排人的工作及做人的思想工作。

（1）在一般的工作安排和人员优化组合时，应当注意气质方面的互补性。气质类型相同的人容易有共同语言，交往易于协调，但也可能出现“针尖对麦芒”，矛盾摩擦不断的现象。不同气质类型的人在组成群体时，应综合考虑成员各方面的特点，特别是气质类型的差异。

（2）在进行人员培训时，要注意气质的不同特点，采取不同的方法。根据不同气质类型对不同职业、不同工作的顺应性，对具有不同气质类型或偏重于某种气质类型的人，进行有针对性、方向性的培训，加速其成才的过程。特别是在对员工的批评、教育中要注意其气质类型的特点，注意方式、方法，以收到好的教育效果。

6. 气质与人才选拔的关系

由于心理活动的动力特征直接影响人的工作“风格”和效率，因此，许多行业部门为了提高本行业员工的工作效率和减少人员淘汰率，都从自身职业特点出发对从业人员

的气质提出了相应的要求，并将之作为人才选拔的依据之一。从职业适应性的角度来考察气质与人才选拔的关系，可大致概括如下：

胆汁质的人较适合从事需要反应快捷、热情奔放、突击性强和危险性大的工作，如节目主持人、导游、推销员等，而不太适合做需要细心稳重的工作。

多血质的人较适合从事需要反应灵活、会交际而多样化的工作，如文艺、外交、服务、管理、记者等，而不太适合做需要踏实、耐心的工作。

黏液质的人较适合从事需要稳重踏实、细致耐心的工作，如会计、法官、话务、播音、保育等，而不太适宜做需要灵活多变的工作。

抑郁质的人较适合从事需要持久耐心、操作精细的工作，如化验、机要、文秘、保管、校对等，而不太适合做需要处事果敢，反应灵活的工作。

7. 气质在个体发展中的因素

气质虽然无好坏之分，但由于气质会赋予人的心理和行动以独特的动力色彩，因此就个体发展而言，各种气质类型既有积极方面，又有消极方面。以智能活动为例，胆汁质的人既可能表现出思维反应快、注意广度大等积极特征，也可能表现出粗心急躁、缺乏条理等消极特征；多血质的人既可能表现出思维灵活、求异性强等积极特征，也可能表现出兴趣肤浅、不够踏实等消极特征；黏液质的既可能表现出耐心细致、讲究条理等积极特征，也可能表现出反应迟缓、思维刻板等消极特征；而抑郁质的人既可能表现出善于分析、体验深刻等积极特征，也可能表现出多虑多疑、钻牛角尖等消极特征。

同样，各种气质类型的人在个性发展上都具有双向性，如果教育和自我教育得当，可以使其气质的积极方面得以彰显，养成积极的个性品质；如果教育和自我教育不当，则可以使其气质的消极方面得以彰显，养成消极的个性品质。

8. 领导魅力来自于领导者的个性气质

气质，是人内在品质与个人修



养的外在表现。没有宽忍的品质，就不会有强大的柔和力，没有仁爱之心，也就不会有助人为乐的善举。领导者的个性特质，在工作中常常会通过其言谈举止、工作作风、处世原则、待人礼仪及办事风格表现出来，并且强烈地影响着他人。我们知道，领导者出色的个人影响力是领导工作出色的秘诀。这种领导影响力，根源就来自于领导者独有的个性魅力。一个受人拥戴、声望很高的领导者，往往是个个性鲜明、气质非凡的领导者。要想成为这样的领导者，需要注意以下几点个性气质的修炼：

（1）扬长避短，发挥个人性情优势。每个人都有不同的脾气秉性，每种脾气秉性都各有优劣之处。出色的领导气质，往往是限制了其劣性，发挥了其优势的结果。比如，急脾气不利于组织和谐，有害于领导工作，就要坚决改正。而爱思考有利于了解事实和理性决策，就应发扬光大。

（2）加强修养，彰显个人魅力。气质的形成，先天的因素起了很重要的作用，但后天的影响同样十分重要。完善的领导气质，往往和环境的熏陶、家庭的教育、自觉的培养与个人的努力密不可分。作为领导者，最了解自我的性情和脾气秉性，平时应多注意加强个人修养，比如利用求知学习、人际交往、自我反省和约束来改善性格，就会对提升自我气质大有帮助，对表现领导魅力大有益处。



三 性格与领导工作

1. 什么是性格

人的性格是指一个人对现实的态度和习惯化了的行为方式中表现出来的较稳定的有核心意义的个性心理特征。性格与个性是有区别的，个性反映一个人在社会中所扮演的角色，而性格则标志了这个角色的



特征。而性格是指“特征”、“标志”、“属性”或“特性”，它可以标志事物的特性，也可以标志人的特性。

性格是一个古老的概念。早在春秋时期我国古代思想家和教育家孔子就把人分为庸人、士人、君子、贤人、圣人，每种人有不同的性格。西方最早一本有关性格的著作是公元前三世纪古希腊的科学家和哲学家提奥夫拉斯塔的《各种各样的人》。在书中，他把在不同人身上表现出来的“阿谀奉承”、“吝啬”、“贪婪”、“粗俗”、“虚荣”、“自私”等30种特征，都用“性格”一词来概括。同时他也认为人的性格是由一个支配性的性格特性所决定的。

性格不是天生的，是现实社会关系在人头脑中的反映，是贯穿在一个人的态度和整个行为中的具有稳定倾向的心理特征。它具有态度倾向性、社会制约性、稳定性及可塑性等特点。

2. 性格的特征

性格是一种十分复杂的心理现象，它包括多个侧面，而且每个侧面具有不同的特征。这些侧面与其特征共同构成一个完整的性格结构特征。

(1) 性格的态度特征。性格的态度特征主要是指人对现实的态度以及在处理各种社会关系方面的特征。根据不同的态度体系，可把性格分为三类：①表现一个人对待社会、集体和他人的态度时的性格特征；②表现一个人对待劳动、生活、学习的态度时的性格特征；③表现一个人对待自己时的性格特征。

(2) 性格的理智特征。性格的理智特征是指人在感知、记忆、想像和思维等认识活动过程中所表现出来的特征。

(3) 性格的情绪特征。性格的情绪特征指人在进行情绪活动时，在强度、稳定性、持续性和主导心境等方面表现出来的特征。这里的情绪活动既包括情绪对人的活动的影响，又包括人在活动时对情绪的控制。

(4) 性格的意志特征。性格的意志特征指人在对自己行为的自觉调节方式和水平方面所表现的特征。

3. 性格的类型

综合各种性格类型理论的要点，



可以从四个方面对性格类型进行划分：

（1）根据知、情、意在性格中的表现程度，可将性格划分为理智型、情绪型和意志型。这是培因的心理机能优势理论在现实中的运用，是日常生活中极典型的性格类型，然而，实际生活中大多数人的性格属于混合型。

（2）根据心理活动的倾向性，可将性格划分为内倾型和外倾型。这是荣格的内外倾理论的运用。同第一种划分方式一样，现实中大多数人性格亦属于混合型。

（3）根据个人独立性程度，可将性格划分为独立型、顺从型和反抗型。独立型和顺从型是阿德勒的独立－顺从理论的运用。所谓反抗型，是喜欢把自己的意志、愿望强加于人，容易以自我为中心，相信依靠自己的力量可以改变他人的性格特征。

（4）根据文化、社会学等观点，可将性格划分为理论型、经济型、审美型、政治型、社会型和宗教型，这是斯普兰格的社会文化性格类型理论的运用。

4. 性格对领导工作的影响

性格不仅对每个人存在影响，而且对领导者做好领导工作也存在很大的影响，具体表现在以下几个方面：

（1）性格影响人际关系。人际关系是影响工作绩效的重要因素。实践表明，人的良好的性格特征是使组织的人际关系和谐、有凝聚力的重要心理品质；相反，则会形成凝聚力差与士气低落的局面。

（2）性格影响人的创造力、竞争力。组织成员的创造力与竞争力是关系一个组织能否生存、发展，是否有生命力的一个重要心理品质，而人的创造力和竞争力又同人的某些性格特征有密切关系。

（3）性格影响人的工作效率。性格是影响组织成员工作效率的一个重要因素。作为组织管理者在进行人才选拔时，除了考虑智力和能力的因素外，还要更多地考虑员工的性格等非智力因素。

（4）性格影响领导类型。在影响组织未来成功与否的因素中，领导已成为最关键的因素。一个优秀

的领导应具备何种性格品质，是管理学家和心理学家一直努力研究的问题。

（5）性格与工作之间的匹配。由于人的性格各有特点，与人际关系、工作效率等有着重要关系，因此针对人们在性格特征上的差异进行工作匹配就显得尤为重要。

5. 了解性格在领导工作中的意义

性格在领导工作中具有重要意义。

（1）有利于领导者做好管理工作。领导者与被领导者相互了解性格，摸透对方的为人处世方式，不仅有利于领导者因人制宜、因事制宜地做好组织的领导工作，而且有利于人们克服消极性格品质，培养良好的性格，促进人才的健康发展。

（2）有利于领导者不断陶冶情操、完善自我。一个领导者了解了自己性格中的良好品质和不良品质，就能自觉地完善自己的性格，促使性格向良好、健康的方向发展。

（3）有利于领导者人际关系的协调和社会的稳定。在群体或组织中，常常由于性格的影响，使集体不够和谐，家庭不够和睦，甚至经常发生矛盾和冲突，造成社会的不安定。因此，一个人应该培养良好的性格，促进工作顺利地进行，促进家庭生活、集体生活的幸福与和谐。

（4）有利于提高领导者的工作效率。如果管理者了解每位员工的性格，并尽量安排适合其性格特点的工作，就会调动员工的工作积极性，有助于提高工作效率。而且如果同时注意员工中存在的性格差异，尽量做到最佳的性格结构组合，也会有助于工作效率的提高。

6. 重视优良性格的培养

人才的成功和失败，不仅与他们智力水平有关，而且与他们的性格品质等非智力因素有关。美国心理学家推孟曾对一些超常儿童进行了50年追踪调查研究，对其中最成功和最不成功的各150名作了详细的分析比较，发现他们在智力上并没有多大差别，最明显的差别是性格品质。在进取心、自信心、不屈不挠完成任务的坚持性等方面，最成功的一组明显高出最不成功的一



组。可见良好的性格，如乐观、自信、坚强、进取、坚定等，是决定人才成功的重要因素。它决定着人的创造力、竞争力，以及抱负水平和行为倾向。因此，要想提高人们的工作、学习绩效，就要通过各种有效途径，努力培养良好的个性品质。

7. 重视对组织成员性格的把握

性格是个性的核心，它对人的行为具有很大的影响作用。加强管理的一个方面，就是要了解和把握组织成员的性格，以便预测和控制他们的行为，引导其朝着有利于实现组织目标的方向发展。

研究表明，人的创造力和竞争力与人的某些性格特征有密切关系。一般来说，独立性强的人抱负水准高，适应能力强，有革新开拓精神，有时难免武断；而依赖性强的人自信心弱，易受传统束缚，创造力和竞争力也差。

性格同样对学习和工作的效率产生很大的影响。有的人智力水平不高，能力也不强，但非智力因素优异，有良好的性格品质，如有事业心、责任心、恒心，为人勤奋好学，可以弥补能力的不足，同样能够在学习、工作方面取得成就。相反，如果单凭小聪明，没有好的性格品质，为人懒惰、浮躁、对知识不求甚解、浅尝辄止，那么学习和工作的效率就不会很高。

8. 根据性格差异做好人才选拔

人的性格是多种多样的，不同职业工作对性格的要求也不会完全一致。因此，在管理工作中就不能对人的性格强求一律。如对军人的性格要求是紧张、敏捷、富有牺牲精神等；对教师的性格要求是冷静、机智、有条理、有耐性等；对医生的性格要求是冷静、沉着、细致、爱清洁、富有同情心等；对文艺工作者的性格要求是鲜明灵活、开朗、情感体验深刻等；对科学工作者的性格要求是求实、严谨、认真、独立、富有钻研精神等；对领导管理人员的性格要求是忠诚、可靠、公正、责任心强、有智慧和创新精神等。因此，管理者应通过性格测量等手段，了解和掌握人的性格及差异，了解职业工作对性格的要求，

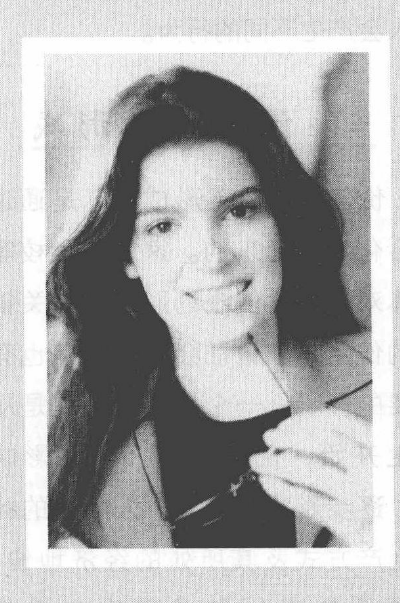
根据职业工作要求，录用那些符合工作要求的人，科学选拔、使用和培养人才，以提高性格类型与职业的适应性。人的性格、爱好与其职业工作相适应，就会使人在工作中充满愉悦感，这种良好情绪，会激发人的创造力，提高工作效率。

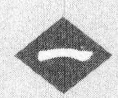
9. 根据性格特点进行领导工作

领导者要了解和掌握了每位下属的性格特征，从而在领导工作和教育活动中就可以有针对性地提出不同要求，采取不同方法，使领导与教育做到有的放矢。如对于自卑、自暴自弃的员工，要多用暗示、表扬方法，使其看到自己的优点和能力，增强其勇气和信心，切不可过多苛责；而对于自尊心强的员工则要注意留给面子，有问题用个别谈心、批评方法解决；对于好胜自负的员工，要一面肯定成绩，一面指出问题。我国古代教育家孔子早就注意到了这一点，他主张要根据每个人的不同性格，因材施教，采取不同教育、启发方法。同时，还应当注意的是，性格是稳定的态度和习惯化了的行为方式，具有相对稳定性，不是一朝一夕能改变的。对不良性格的教育改造应有足够的耐心，保持弹性，因势利导，切不可“牛不喝水强按角”。

第九篇 价值观、态度与领导工作

领导者在处理工作事务中，所表现出的价值观，不仅影响着领导者的个人行为，也影响着整个群体的行为和组织行为。而领导者的态度，不仅反映出领导者个人的好恶情绪，还会对团队、组织的认知及所要采取的行动造成影响。因为，不同的价值观，会产生不同的行为反应，而持有不同的态度，所表达的理念和评价也一定会不同。正确的价值观会产生凝聚人心的作用，积极的态度会调动组织成员的积极性。因此，领导者在从事领导工作中要注意价值观和态度的应用。价值观和态度应用的得当，便可以达到意志行动统一，士气积极向上的作用。



 人的价值观与领导工作

1. 什么是价值观

价值观是个人关于事物、行为的意义、重要性的总评价和总看法。其内涵可以从以下两方面来理解：

（1）价值观决定了事物或行为对于个人是否有意义及重要程度如何。同一个人会对不同的事物、行为的意义和重要性有不同的评价。如把金钱看得最重要、最有意义的拜金主义者，会把对集体的贡献看得很轻。

（2）价值观具有个体性，每个人都有自己的价值观，每个人的价值观都会有所不同。这可表现为，同一事物或行为对于不同的人，其意义和重要程度会有所不同，如有人认为不应有死刑的判罚，任何人都没有权利决定他人生命应否终止；有人则认为对于夺走他人性命或为害巨大的歹徒，应以终止其生命的判罚避免和消除其危害。这些都反映了事物和行为对个人的意义和重要程度。

每个人对各种事物和行为的意义及重要程度都会有所评价和判断，所有这些判断和评价的主次、轻重和排列次序，就构成了个人的价值观体系，价值观及其体系是决定人的行为的心理基础。同样的客观条件下，具有不同价值观和价值体系的人会产生不同的行为。

2. 价值观的形成

价值观是后天形成的，是通过社会化培养起来的。家庭、学校等群体对个人价值观的形成起着关键性的作用，其他社会环境对其也有重要的影响。一个人的价值观是从出生开始，在家庭和社会的影响下，逐步形成的。一个人所处的社会生产方式及其所处的经济地位，对其价值观的形成有决定性的影响。

每个人的价值观是随着知识的增长和生活经验的积累而逐步确立



起来的，它有一个形成过程。个人的价值观一旦确立，便具有相对的稳定性，形成一定的价值取向和行为定势，是不易改变的。在特定的时间、地点、条件下，人们的价值观总是相对稳定和持久的。但是，随着人们的经济地位的改变，以及人生观和世界观的改变，这种价值观也会随之改变。这就是说价值观也处于发展变化之中。

就社会和群体而言，由于人员的更替和环境的变化，社会或群体的价值观念也是不断变化着的。传统的价值观会不断地受到新价值观的挑战，这种价值冲突的结果，总的趋势是前者逐步让位于后者。价值观的变化是社会改革的前提，又是社会改革的必然结果。

3. 价值观的分类

心理学家阿尔波特及其同事尝试将价值观分为六种：

（1）理论的：强调通过理论性的批判的方法探求真理。

（2）经济的：强调功用性的实务性。

（3）惟美的：强调形式与和谐。

（4）社会的：强调人与人之间的爱和信任。

（5）政治的：强调权力的获取和影响力。

（6）宗教的：强调经验的一致性及了解宇宙本身。

他们认为，没有哪一种类型的价值观是绝对的，一个人并不只是具有一种价值观，实际上，人们的价值观是六种类型价值观的混合或配置。

4. 价值观的应用

价值观不仅影响个人行为，还影响群体行为和整个组织的行为，进而影响组织的经济效益、社会效益及社会形象等方方面面。因此，人们在管理活动中要注意价值观的应用。

就个人而言，在相同的环境条件之下，对于相同的事物或行为，具有不同价值观的人会产生不同的评价和反应。在同一个组织中，有人重视金钱报酬，为获取金钱而拼命工作；有人会看重权力地位，为争取升迁，或不断扩大业绩，或欺诈瞒报，或逢迎拍马；有人则会看重工作成就，金钱和地位对于他们都是次要的，这种人会为工作夜以

继日、废寝忘食。同样，对于同一规章制度或领导决策，价值观不同的人采取的行为会有所不同。那些认同这一规章制度或决策的人，就会认真贯彻执行，主动扫清执行上的阻碍。而那些不认同这一规章制度或决策的人，就会阳奉阴违，不认真贯彻执行，搞所谓“上有政策，下有对策”，甚至会公然抵制，拒不执行。因此，要使个人的行为符合管理目标或组织目标，就须改变个人价值指向的事物或行为，或者改变个人的价值观。

可见一个成功的管理者，必须要重视人的价值观的稳定性和可变性及其对经营管理方式和管理目标实现的影响。

5. 领导者价值取向的表现形式

信念、信仰、理想是处于支配地位的领导价值观的核心价值观念，所以，信念、信仰、理想是领导者价值取向的集中体现。

信念是指个体坚信某种观点、思想或认识的正确性，并调节、控制自己行为的人格倾向。它是在对真理的坚信与价值认同的基础上超越现实，超越自我，坚信未来美好结果的稳定的自我意识，是坚信正确并必能产生良好结果的稳定、持久的观念。比如具有“人民利益高于一切”信念的领导者，在工作中就会一切从人民的利益出发，一切言论和行动，都以符合最广大人民群众的最大利益为标准。信念的形成是一个过程。信念首先是“信”，是由相信到信心，再到信任，在信心、信任的基础上再形成信念。

信仰以信念为基础，信仰本身也是一种信念，是一切信念中最重要、最根本的居于统摄和支配地位的最高信念。

理想，简单地说，是个体对未来可能实现的奋斗目标的向往和追求，是人们超越现实、超越自我追求未来远大价值目标的高度自觉的自我意识，是经过预测而设计的人们为之奋斗的未来最完美的远大价值目标体系。

6. 价值观的心理结构

由于人的价值系统的复杂性，美国心理学家斯瓦茨认为，价值观的心理结构包括如下十个方面：



（1）权力——社会地位与威望，控制或支配他人及手段（社会权力，财富，威信，维护在公众中的形象）。

（2）成就——符合社会标准或规范的个人成功（能力，雄心）。

（3）享乐主义——感官享受（愉悦，享受生活）。

（4）刺激作用——兴奋，新奇，挑战生活（多彩多姿的生活）。

（5）自我取向——独立的思想与行为选择，创造和探索（创造性，好奇，独立，选择自己的目标）。

（6）普济主义——理解，欣赏，容忍，对人类福祉及人性的保护（社会公正，言论自由，智慧，美好社会，环境保护，平等）。

（7）仁爱心——维护和巩固人类的福利（帮助，仁慈，诚实，忠诚）。

（8）传统——尊敬，承诺，接纳传统习俗与观念（承认自己是生活中的一分子，虔诚，尊重传统，谦虚，温和）。

（9）依从——对扰乱或危及他人或社会的行为、爱好和冲动的克制（服从，自律，礼貌，尊重同辈与长辈）。

（10）安全——安定，协调，自我，人际关系和社会的稳定（家庭安全，国家安全，社会秩序，整洁，相互支持，归属感）。

7. 价值观的测评

价值观的研究工具主要有心理测验和面谈法两种。目前使用较广泛的测评法有价值观测量表或问卷。具体如下：

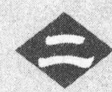
（1）阿尔波特等人编制的“价值研究问卷”。该问卷的设计以斯普兰格的理论为依据，将价值分为六个主要部分：理论的、经济的、审美的、社会的、政治的和宗教的。

（2）莫里斯编制的“生活方式问卷”。该问卷包括十三种生活方式，并对每一种生活方式分别用文字加以界定和描述。

（3）罗克奇编制的“价值调查表”。罗克奇将价值观分为工具性价值观与终极性价值观两类。每种价值体系各有十八项，每项都有简短的说明，要求被试者根据对于自己的重要性分别对十八项价值观排列顺序，以判断其价值观的特点。

（4）塞普尔编制的“职业价值观量表”。该量表具有三个维度：

内在职业价值、外在职业价值和外在报酬。共计十五个因素：智力刺激、利他主义、经济报酬、变动性、独立性、声誉、美感、同事关系、安全性、生活方式、监督关系、工作环境、成就、管理以及创造性。



二 人的态度与领导工作

1. 什么是态度

社会心理学家托马斯曾说：“社会心理学就是态度的科学。”现在，持此观点的人没有了。

一般认为，态度是指人们在社会实践过程中形成的，对客观事物的认知评价和行为的准备状态与心理倾向。这里人的“客观事物”就是态度对象，可以是具体的人和事物，也可以是抽象的概念（如勤劳、勇敢、社会制度等）；这里的“评价”，是指对态度对象的肯定与否定，即信念；这里的“行为的准备状态和心理倾向”，是指对态度对象的喜恶情绪和要采取的行动。

2. 态度的结构

态度由认识因素、情感因素和意向因素构成。这三种心理因素在态度结构中有不同的地位和作用。

（1）认识因素。认识因素是指个体对态度对象真假好坏的理解、看法、评价。认识因素是个体思想、价值观和知识经验的集合，是态度构成的基础。如有人认为教师是人类灵魂的工程师，也有人认为“家有一斗粮，不当孩子王”。这两种截然不同的认识与评价，反映出不同人对教师职业的重要意义、对教师工作价值的认识差别和思想水平的不同。

（2）情感因素。情感因素是指个体对态度对象喜欢或厌恶、赞成



或反对、肯定或否定的情感体验。仍以教师职业为例：认为教师是人类灵魂工程师的人，自然是因为对教师职业和教师有热爱与崇敬之情，而认为教师是“孩子王”的人，其对教师职业和教师的情感必定是轻视和不尊重的。

(3) 意向因素。“意向”是指个体对态度对象的行为定向或心理准备状态。意向使人的行为具有倾向性。再以教师职业为例：热爱教师职业、尊敬教师的人，其内心一定会有想当一名教师或希望能与教师交上朋友，而对教师职业轻视和不尊重教师的人，势必会有远离教师职业。可见，意向在态度结构中起表达态度的准备作用。

3. 态度的形成

态度的形成是在各种环境条件和自身心理因素的相互作用过程中逐步形成的，经历了由动摇到稳定，由简单到复杂，由表面到深化的过程。心理学家凯尔曼把这个复杂的过程概括为服从、同化和内化三个阶段。

(1) 服从。服从也叫顺从，是指人们为了获得物质和精神报酬或者避免惩罚而采取的表面顺从的行为。服从是一种被迫行为而非出于真心实意的行为，这种行为是暂时性的。

(2) 同化。同化也叫认同，是指人们在思想、感情上自愿、主动接受他人的观点、信念，使自己的态度与他人要求保持一致。

(3) 内化。内化是指人们从内心深处真正相信并接受他人的观点而彻底转变自己的态度，并自觉地指导自己的思想和行动。内化阶段，真正使一个人相信了新的观点和新的思想，从而把这些新的思想和观点纳入了自己的价值体系之内，成为自己态度体系中一个有机的组成部分。

4. 态度的转变

一个人态度发生转变，应从形式和方法两个角度进行分析。

(1) 态度转变的形式。态度的转变即指人的态度由旧变新的过程。从形式上看，这种转变包括量变和质变两方面的内容。

量变是态度在强度上的变化，即改变原有态度的强度，而方向并不改变，这种变化实际上是态度的

强化，它包括正强化和负强化两种形式。正强化是增强原有的倾向性，使对事物的积极态度更为积极、消极态度更为消极。负强化则相反。

质变是态度由原有的旧态度转变为一种新态度，它是态度的性质和方向的改变。

（2）态度转变的方法。在组织管理实践中，转变职工态度，做好员工的思想工作，是组织的领导者和管理者的重要职能。员工思想态度是否正确、统一，影响生产效率，也影响组织目标的实现。做好员工的思想工作，使之形成适应组织发展的态度，要求组织的领导者和管理者必须懂得态度形成和转变的规律，运用有效的策略，促成态度向预想的方向转变。

5. 态度的特征

人的态度是在社会活动中形成的，具有一定的特征，具体内容如下：

（1）态度的后天习得性。态度并非生而具有，它是个体在长期的社会生活中，通过与他人的交往、相互作用，以及社会环境的不断影响而逐渐形成的自己的认知和评价，形成的对周围事物的看法，从而形成的人的心理倾向。

（2）态度必须指向特定的对象。对象可能是具体的，如具体的人、事件、事物、团体、组织等；也可能是一种现象、状态或者一种观念。态度总是针对一定对象而言的。

（3）态度是一种内在的心理结构。它虽然包含着行为反应倾向成分，但毕竟不是行为本身，它是由某一对象引起的一种内部的心理体验。

（4）态度的协调性或不一致性。人的态度包括认知、情绪情感、行为意向三种成分。这三种成分既相互区别又互相联系。一般来说，认知成分是基础，情绪情感是态度的核心成分，行为意向则是态度的外部表现，三者是协调一致的。

（5）态度的持续性、稳定性和可变性。态度随着人的社会实践而形成具有比较稳定而又持久的特性，它在个体的行为反应上表现出一定的规律性，使个体易于适应社会生活。

6. 态度的动机功能

态度作为内在的心理结构，它



包含着行为倾向，对人的社会认知和社会行为起着准备性作用。根据一个人的态度，可以推断他对某人或某事的评价，及他将要做出什么样的行为。人们的某种态度，决定了他的一定期望和目的，与态度相符的事物会给他带来满足感，与态度不相符的事物会引起失望和不满。态度驱使人们趋向满足自己需要的事物而避开不能满足自己需要的事物。它规定了什么是人们偏爱的，什么是人们期望的，什么是人们渴求的；什么是人们避免的，并且决定人们将会看到什么，听到什么，想些什么和做些什么。因此态度具有动机功能。

7. 态度的社会认知、判断等功能

态度一旦形成，便使个体形成带有习惯性反应的倾向，有些态度进一步内化，就构成了人格的一部分。这样，人们就形成了对客观事物的一套固定的认识倾向、情感体验和行为模式，进而形成为某种“定型”或刻板印象，它强烈影响着人们对人对事的社会判断。例如，人们常认为演员好穿奇装异服，英雄人物完美无缺，北方人高大朴实，南方人聪明机灵等。这些印象仅是依据某群某类人的某个共同特征，笼统评价某一群体和某一类别，忽视了个别差异，因而判断往往走向极端，与事实不符，是片面甚至是错误的。已形成的态度就具有先入为主的“定势”作用，人们就很容易根据现有态度去判断和选择外界事物，对客观刺激进行筛选和整理，然后做出反应。态度不同，人们对客观事实的组织、分类、选择和判断也不一样。

8. 态度与工作、学习效率的关系

人的态度包含着一定观点、信念和价值观及一定情感和行为倾向，对学习和工作效率有重大影响。态度具有过滤作用，当人们学习态度端正，学习材料与既有态度一致或吻合时，就易被吸引，被同化，被记忆，提高学习效率。反之，则会被拒绝，被歪曲，记忆也不会牢固深刻，成为个体学习的阻碍因素。当工作目标、内容和方法与既有态度相一致时，可以激发起人的工作热情、主动性、积极性和创造性，

使人把满腔热情投入到工作学习中，调动各方面力量，克服困难，提高工作成效。

在正常情况下，对工作持满意态度的职工，工作效率会高。某些员工持消极态度，如为了达到其他个人目的，或不让别人小看自己，或为了生活需要，或为了改换工作岗位等，也可能加紧工作，提高效率。而有的员工希望获得同事、朋友好感，希望不离群或怕个人超过同伴的生产指标而遭到大家指责，因此，他虽对工作满意，但不愿冒尖，宁肯降低工作效率而与大家保持一致。另外，工作效率还受能力、方法、决策及奖励等多种因素影响。因此，管理人员不能单凭自己的认识和态度去推测员工的态度和生产效率。

9. 态度的激励作用

激励是指激发工人的动机的心理过程，就是通常所说的调动人的积极性的问题。激发员工的劳动热情既可以从物质方面也可以从精神方面入手。对此，西方心理学家有过实验研究。以哈佛大学心理学家梅约为首的一批学者，在美国西方电气公司所属的霍桑工厂进行霍桑实验为例，该实验结果表明：影响生产效率最主要的因素是人的社会心理方面的满足和工作中发展起来的人际关系，而不仅仅是工作的物理环境和工资、待遇及福利。梅约认为，企业的领导者和管理者关心职工的要求，重视下级的意见；促进上下级或工人与管理者之间的感情交流；改善对工人的态度，让职工参与管理，激发他们发自内心对本职工作的热爱，能大大调动职工的积极性，明显提高劳动效率。重视人的因素所产生的效率，远远超出了工作条件或物质因素所产生的效率。

态度的激励作用，不仅可以通过管理者改善对员工的态度而增强，还可以通过员工自我态度的改善而获得。员工自我态度的改善，如自尊、自重、自爱、自强、自律、自慰等既可以起到自我保护的效应，也可起到调动职工的自觉性、积极性和创造性的作用。

10. 态度与团体凝聚力

团体内部，人与人的相互态度与团体凝聚力的强弱有很大的关系。也就是说团体内，如果人人都



能有诚实、热情、友好、谦虚、宽容、互助的态度，大家就能和睦相处，亲密无间，团体凝聚力就会强。另外，一个团体假如其成员都热爱它，对它持肯定态度，该团体凝聚力也会强。相反，如果团体内人对人持虚伪、冷漠、敌视、傲慢、刻薄的态度，或者人人对所在团体都不感兴趣，团体就会矛盾丛生，冲突不断，自然不会有凝聚力。团体凝聚力影响团体士气、影响团体活动效率。可见，要解决团体凝聚力出现的问题，首先应关注人的态度问题。

11. 改变下属态度的若干方法

改变员工态度的方法主要有以下几点：

（1）实事求是地提供信息。态度形成需要有知识与事实作依据，同样，改变态度也要有知识与事实为依据。据此，要改变员工态度，就要向他们提供为什么要改变态度的信息材料。

（2）说服、宣传要晓以利害。社会心理学研究认为，说服、宣传应使人内心感到有压力或威胁，态度改变才能奏效。

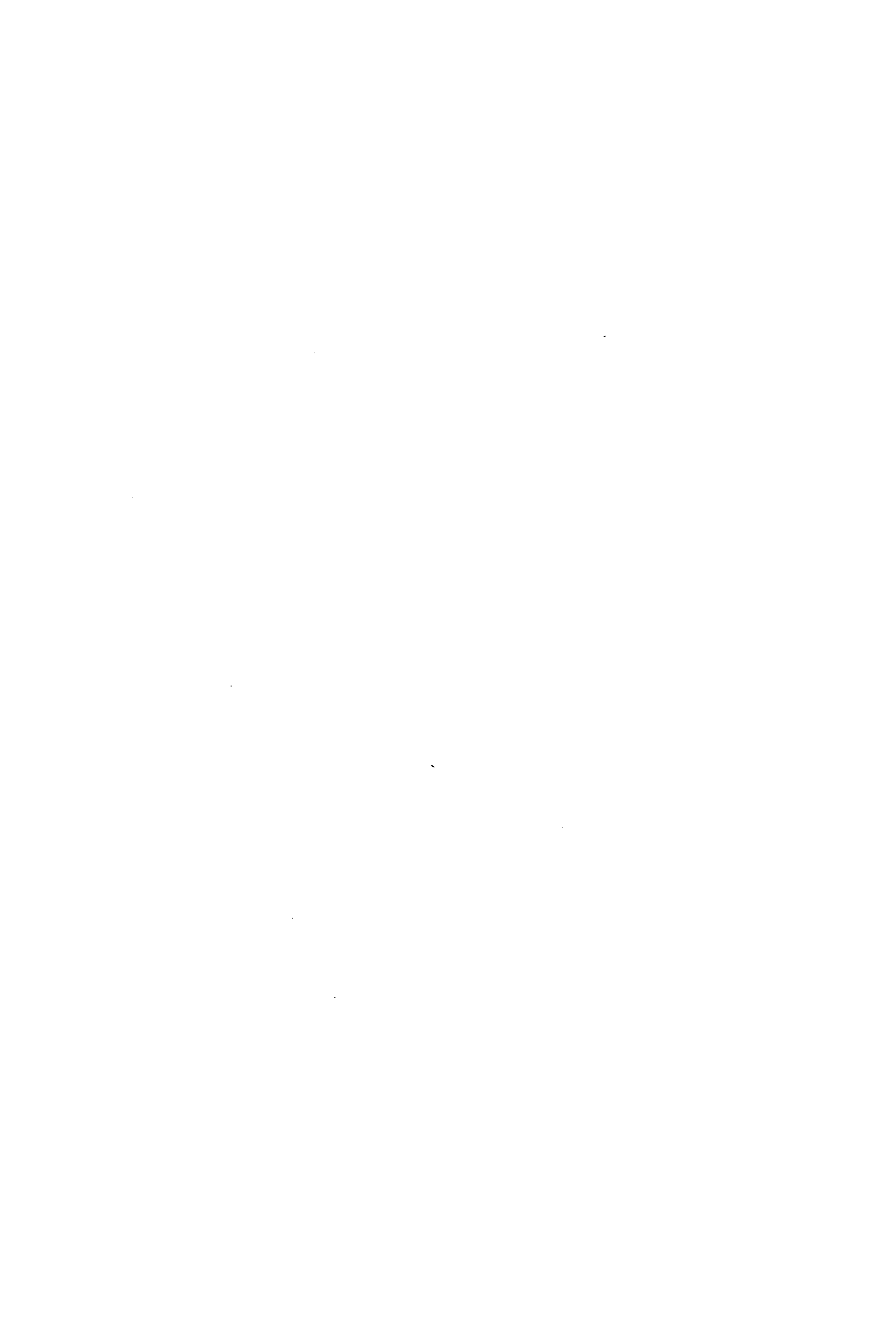
（3）引导下属参与活动。引导下属积极参与有关活动，有助于他们改变态度。

（4）逐步提出要求。要转变一个人的态度，必须了解其原有态度与要求形成的态度之间的差距。若差距过大，操之过急反而会产生抵触情绪；而逐步提出要求，不断缩小差距，则有利于态度转变。

（5）开展角色扮演活动。角色扮演对改变态度有重要影响。如让服务态度不好的医护人员扮演病人角色，使其亲自体验病人得不到及时医治和护理的痛苦。

（6）让下属多接触了解。接触了解，就是让看法分歧、关系不协调的个人或团体，通过增加接触，进行沟通，交换看法、意见，以达到彼此增进了解，弥合分歧，融洽关系，改变相互态度，以利于组织稳定、工作正常的一种改变员工态度的做法。

（7）利用团体规定。通常情况下，团体规章制度、公约、准则对团体成员有一定的约束力，因此，利用这种约束力能够比较有效地改变团体成员的态度。



第十篇 群体心理与领导工作



群体是由若干个人构成的、思想感情及心理相互联系的、在互相影响下产生行为和活动的人群集合。领导者对群体的管理，需要参照群体的特征与功能、群体的规范和构成，有目标、有方法、讲原则、讲艺术地进行。否则，群体中就难以形成氛围和谐、影响积极和行动统一的局面。由于群体的心理作用，压力时常会在个人或整个群体中产生，如果处理不当就会产生恶劣影响。因此，有效地、及时地消除群体压力，是领导者的一项经常性工作。可见，以各种方法凝聚群体，提升士气，是一项十分必要的措施。

一 群体的功能与群体动力

1. 什么是群体

在管理中，群体是一个介于组织与个人之间的人群结合体。美国心理学家霍斯曼经过研究指出：在任何一个群体中，都有三个相互联系的组成“元素”，即情感、活动和互相作用。首先，群体成员是以一定的方式联系在一起的，其中思想感情和心理的联系是极为重要的因素，心理上没有什么联系的人群就不是群体；其二，群体必须有活动，如果没有，群体的存在也就失去了意义；其三，群体内的成员为实现共同利益和目标必然会相互配合、相互作用、相互依存、相互影响。当然，这三个要素不是孤立的，而是相互联系的。群体成员在活动中必然要相互作用，在相互作用中又产生思想和感情的沟通联系，思想感情的联系又会进一步影响活动和相互作用。

从这一定义出发，如几个人偶然一起乘坐电梯，素不相识的群众在马路上围观某一事物，凭自由买票进入同一影剧院观看影剧的人，都不能称其为群体。

2. 群体的特征

群体一般指学校里的班级、教研室、部队里的班排、机关里的科室、工厂里的班组、各种不同的领导班子等。群体具有以下主要特征：

(1) 群体成员有共同的行动目标。为了完成共同目标，成员之间彼此合作，这是构成和维持群体的基本条件。

(2) 群体成员在心理上相互意识到对方的存在，具有相互认识和同属于一群人的感受。

(3) 群体成员在行为上相互依赖，相互作用，并为共同目标而协调行动，形成一定的情感关系。

(4) 群体本身具有相对独立性，并且有自己的行为规范和行动计划，这些规范和计划不会因个别成员的



去留而改变。

(5) 群体是一个有序整体。每个成员在其中都扮演一定角色，承担一定任务，肩负一定责任。

(6) 群体规模和范围不能太大。如果太大，则彼此无法意识到对方的存在，行为上也不能发生相互作用，无法产生相应情感关系，或者即使意识到了对方存在，也不能在行为上相互作用和发生情感联系也就不能构成群体。所以，组织的规模大小和范围可以不受限制，而群体的规模和大小则有一定的限制。

3. 群体的功能

所谓群体的功能，就是群体满足成员心理需要的作用。归纳起来，大致有三点内容：

(1) 安全的需要。群体可以为个人提供安全感。个体只有归属于群体，才能免于孤独、恐惧、寂寞，才能获得心理上的安全感。作为一个大型组织的成员可能会产生不安全和焦虑，但归属于一个小群体则可以减轻这种恐惧。

(2) 情感的需要。群体可以满足个人的友谊和情感需要。在群体中每个成员都有同其他成员建立联系的需要，通过交往及心理上的沟通，从他人那里获得同情、支持与友谊。被他人所接纳是一种重要的社会需要，这可以增强个人的自信心。

(3) 尊重和认同的需要。群体给个人提供了称赞和认可的机会，使他们感到自己的重要性。个体在群体中如果受人欢迎、受人尊重和爱戴，被其他成员接纳，可以满足自尊的需要，同时也会产生自我确认感。

4. 假设群体与实际群体

从群体是否实际存在，可以将群体划分为假设群体和实际群体两类。

(1) 假设群体。所谓假设群体，是指实际上并不存在，只是为了研究或统计的需要，划分出来的群体。比如，可按不同的特征（如民族、年龄、职业、性别等）来划分群体：汉族民工、回族民工、藏族民工；青年工人、中年工人、老年工人；男工、女工等等。可见假设群体在客观上是不存在的。

(2) 实际群体。所谓实际群体，

是指实际上存在的群体。这类群体的成员之间有着实际的、直接或间接的联系。

5. 大型群体与小型群体

根据群体规模的大小可以把群体划分为大型群体和小型群体。

（1）大型群体。大型群体是指群体成员之间只是以间接的方式，通过群体的共同目标，通过各层组织机构等联结在一起的群体。由于大型群体成员之间的联系是间接的，故相对而言，大型群体中社会因素比心理因素有更大的影响。因此，一直以来有关大型群体的研究主要是社会心理学的任务。

（2）小型群体。小型群体是指群体成员有直接的、个人间的、面对面的接触和联系的群体。在小型群体中，由于人们之间有更多的直接接触，从而易于建立起情感上和心理上的联系。因此，在小型群体中，心理因素的作用相对来说要大于在大型群体中的作用。概括起来说，一般认为小群体具有下述特点：人数不多；群体成员之间有直接的个人交往和接触；群体的成员由共同的活动结合在一起；群体的成员之间发生感情上的相互关系；他们的行为受群体中形成的规范所调节。

6. 实属群体与参照群体

根据个体的归属，可将群体划分为实属群体和参照群体。

（1）实属群体。实属群体是指个体实际所归属的群体。就某个职工而言，他所在的班、组便属于实属群体。

（2）参照群体。参照群体，也称为标准群体或榜样群体。它可以是现实存在的，也可以是想像中的（即个人实际上没有参加的）群体。这种群体的观点、准则、目标和规范，可以成为一个榜样，成为人们行动的指南、成为人们力图努力达到的目标和标准。

个体往往把自己的行为与参照群体的标准进行对照，如不符合这些标准，就改正自己的行为，以适合这些标准。不过，个人所参加的群体并不一定是个人心目中的参照群体。即个人虽然参加了某个群体，却把另一个群体作为自己的参照群体。



研究参照群体有着重要的现实意义，因为榜样的力量是无穷的。树立先进典型是管理工作的一条重要经验。

7. 正式群体与非正式群体

依据是有无正式文件规定可分为正式群体和非正式群体。

（1）正式群体。正式群体是有正式文件规定产生的群体，是为完成组织赋予的责任、任务而组成的；正式群体有按程序选举的领袖人物，有比较固定的人员编制，成员有明确的权利、义务，有清晰的职责分工；全体成员在执行服务性和社会性职能时，依据个人贡献和负责程度，都在群体中占有一定位置。这些位置的总和也就构成按等级划分的群体结构。如工厂的行政机构、职能机构、车间、班组等，都是正式群体。在企业中，正式群体在所有群体中占主导地位，起主导作用。

（2）非正式群体。非正式群体是没有正式文件明文规定的，只是在生活和工作中由于心理相容而自然结合在一起的人群集合体。非正式群体的“领袖”是自然涌现的，它也有群体行为规范，但多数不是明文规定，而是自然形成的“常规”。这种群体没有严格的上下级组织关系结构，成员的权利义务、成员间的关系比较模糊。现实生活中，正式群体与非正式群体往往并存，在正式群体中存在着非正式群体。多数情况下，这两类群体之间没有根本的利害冲突，在功能作用上能够互为补充。

8. 初级群体和次级群体

根据群体的不同层次对人的密切程度不同为标准，可以把群体划分为初级群体（又称基本群体）和次级群体。这种划分方式是由美国心理学家库利首先提出来的。他于1902年发表的《社会组织》一书中，把同个人关系最密切的群体称为初级群体；把个人所属但不经常直接接触和联系的一般群体称为次级群体。

初级群体主要以血缘和地缘为关系纽带；次级群体则主要以业缘为关系纽带。但两者的界限不是绝对的，如某种业缘关系如果长期存在下去，就可能发展成初级群体关系。比如：在一个拥有上万名员工



的企业里工作的人，对这个公司的许多人和许多事是不认识和不了解的，其大多数成员之间没有直接的接触，而只是以间接的方式联结在一起。因此，这个企业对每一个成员的影响是不大的，而每个成员最熟悉、最了解的，也是对他生活、工作影响最大的是他所在的班组或科室。因此，班组和科室对他来说是初级群体，而企业对他来说则是次级群体。初级群体中有的也是独立的，如家庭、邻里、朋友等。

9. 群体存在的条件

在组织中，群体只是组织系统的组成部分，群体存在状态特点受组织的诸种因素条件制约。这些因素条件有：

(1) 组织策略。组织策略描绘的是组织目标和目标实现的措施手段。不同策略将影响群体在组织中扮演角色的重要性、任务量、从组织获得的资源以及能否存在。

(2) 组织职权结构。组织职权结构决定着群体在组织层次中的地位、群体领导和各群体间的关系。

(3) 组织规章制度。组织制定的各种规章制度是全体组织人员的行为准则，群体不能自行其是，制定有碍大局的、自己的规矩。

(4) 组织资源。资金、设备、工具、人力、技术等组织资源如何配给，将直接影响群体工作绩效，也将直接影响群体能否存在。

(5) 组织用人标准。组织用人标准和如何筛选人决定着群体成员构成、人力资源和可能绩效。

(6) 绩效评估与奖惩制度。组织用什么样的办法制度评估群体绩效和进行奖惩，势必影响群体及其成员的情绪行为。

(7) 组织文化。组织文化是群体存在的背景，它的优劣映衬出群体状态和群体成员精神风采。

(8) 硬件建设。组织硬件建设也会对群体产生多种影响。

10. 群体对个人行为的影响

群体对个人心理的影响着重表现在行为上，也落实在人的行为上。群体对个人行为的影响表现在以下方面：

(1) 社会助长作用。即由于群体的其他成员在场，消除了单调情境，激发了个人的工作动机，从而

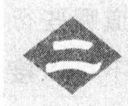


提高了工作效率。尤其是对简单熟练的工作，或对具有外向型性格的人来说，会产生更强的社会助长作用。

（2）社会标准化倾向。即指人们在单独情境下个体差异很大，而在群体中有行为的常模和群体规范的制约及影响，且个体行为差异明显变小，使人们对事物有大体一致的看法，同时有意识地趋向同一标准或规范的心理行为倾向。

（3）社会顾虑倾向。即指个人在大众面前受到约束，其行为表现拘谨、踌躇，反应迟钝。这种倾向在性格内向的人身上表现得更为明显。

（4）从众行为倾向。即指个人在群体中，不知不觉地受到团体的“压力”，而在意见判断和行为上表现出与群体中大多数人相一致的现象。



二　群体规范和群体压力

1. 什么是群体规范

群体规范就是群体成员认同并遵守的行为准则。

从定义可知：群体规范明确规定了群体和群体成员所为与所不为的行为范围；规定群体与成员间、成员与成员间交往原则要求与方法途径；规定遵守规范与否的奖惩办法。由此不难看出，群体规范是群体每一个成员必须遵循的行为准则，是一种统一成员行为观念的一系列约定俗成的标准体系，是一种内化了的心理－行为尺度。

2. 群体规范的形成

群体规范是在成员相互作用过程中逐渐形成和发展起来的。典型的群体规范的形成过程一般要经历探索、形成和定型三个阶段。

（1）探索阶段是指成员按照个人标准看待和了解群体中其他成员

的行为标准或业已存在的群体规范体系。这一阶段，成员间通过彼此接近、同化，努力寻求共同因素，并以此作为建立新的群体规范的基点。

（2）形成阶段是指群体中不同的行为、价值、观念体系相互融合，通过心理和行为的互动过程，逐步形成某种公认的、可接受的、规范群体成员行为的标准。在这一阶段，成员在互动过程中，出现了某种占优势的思想或行为倾向，这种倾向可能是大多数成员意向的综合，也可能是群体中心人物的意向或行为倾向。

（3）定型阶段是指经历了一段时间的群体与个人之间、个人与个人之间利益行为及观念的交换、归属及服从过程，最终形成对群体所有成员具有共同约束力的行为规范体系。

3. 群体规范的作用

群体规范对于团体及成员有着重要的意义，主要包括以下几点：

（1）维持和巩固群体的作用。规范是群体成员认同的，它是群体行为一致的基础。没有这种规范，群体就可能是一盘散沙。

（2）树立评价标准的作用。群体规范是行为的参照标准，也是衡量成员行为的准绳。群体规范作为群体成员行为的榜样，为其提供了共同的心理参考原则。

（3）群体动力的作用。群体规范对成员行为的发动或制止有着决定性的作用。群体规范以舆论的形式对人们的行为产生影响，为人们指引方向。

（4）行为导向的作用。群体规范使其成员懂得如何满足个人多种多样的需求，让其成员知道哪些行为是可以接受的，哪些是不可以接受的，群体规范对其成员起导向作用。

4. 群体规范的功能

群体规范具有如下几点功能：

（1）评价判断功能。群体规范是群体成员行为的准则，人们可以通过群体规范对群体成员的各种言行做出肯定或否定的判断。由于每个群体都有不同于其他群体的规范，因此，不同的群体对同一行为会做出不同的判断与评价。

（2）行为导向功能。群体规范



可指示人们为满足某种需要而采取一定的方式和相应的行为目标，从而规定了人们日常行为的准则并限定了人们活动的范围。也就是说，群体规范可产生一种压力，使个体清楚地知道自己在群体中应该做什么和不应该做什么。群体规范还有纠偏的作用，在它的压力下，成员会纠正偏离的行为，回到规范的标准上来。

（3）维持群体生存的功能。在社会中，任何一个有生命力的群体要想生存下去，其内部必须有严格的行为规范。它通过对群体成员行为的评价和奖惩，使成员之间彼此认同，行为趋向一致。而且成员之间在进行相互交流的过程中，关系会越来越紧密。

5. 什么是群体压力

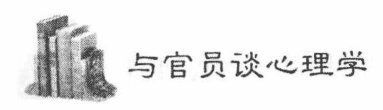
群体压力，是指一个人在群体中与大多数人的意见不一致时，所感到的一种心理压力，即已经形成的群体及其规范对其成员构成了一种无形的压力，它使每个成员不得不顺从群体行为，从而对群体成员的行为产生控制和约束作用。群体对成员行为的影响主要是通过群体规范及群体压力来实现的。群体压力不同于强迫命令，它不是自上而下受领导者的强制而改变个体行为，而是因为多数人的意见，个体感受到了群体内的压力氛围，自动产生了紧张、恐惧等心理状态，促使其产生了一种与群体保持一致的愿望或内驱力。群体对个人压力有时非常大，甚至会迫使其成员违背自己的意愿而产生相反的行为。群体压力作用于个体，往往就会产生顺从或从众行为。

6. 群体压力与管理对象

群体压力与管理对象之间的关系主要体现在以下三个方面：

（1）群体压力有积极和消极的区分。在管理工作中，要善于利用沿着正确方向发展的群体压力。对积极的“正向压力”，要着力加以维护和强化；同时，要善于识别和消除压抑群众正确意见或创造精神的、消极的“反向压力”，说服群众改变态度，尽力减弱它的消极作用。

（2）要善于分析“不从众”者的情况，对出于“集体主义自决”的不从众者，不但不能对其施加压



力，而且要给予支持。对那种故意和群体闹对立的、情绪性的执拗行为，要给予帮助和教育。

（3）应该尽量避免用压制的方式对待群众中的不同意见，特别是要注意保护和支持群众的独创精神。

7. 群体压力的产生

美国管理心理学家莱维特通过研究，提出了群体对持不同意见者所可能相继采取的四种施加压力的方式。他发现，当一个群体开会讨论有关问题而出现不同意见分歧时，会经历以下过程，从而产生群体压力：

（1）合理辩论阶段。当个人发现自己属于少数派时，便会开始感到群体的压力。不过，当时的群体气氛还允许个人自由争辩。因此，个人仍抱有能使最终大家认同自己主张的希望，据理力争。

（2）劝解说服阶段。多数派对持有不同意见的少数派的态度，已由听取意见转为规劝、拉拢，努力进行劝解说服工作。持不同意见的少数人感到压力越来越大，有些人开始放弃己见而顺从大家。

（3）攻击阶段。持不同意见的少数个人会感到压力极大，备受孤立，但不愿在此时表示屈服。

（4）心理上的隔离阶段。当经过大家多次劝说、攻击之后，仍会有人固执己见。大家便会采取断绝交往的办法，对其进行孤立。

8. 什么是从众行为

从众，又叫顺从，是指个体在群体中与多数人的意见发生分歧时，会感到群体的压力，当这种压力非常大时，会迫使个体违背自己的意愿，迁就大多数人的意见，而产生顺从群体规范的一种行为。

美国心理学家阿希做了一个著名的从众实验，被试者是大学生。实验时每组人数有79人，其中只有一个是被试者，其余的都是实验者的助手，但被试者并不知道，以为他们也是被试者。实验者让一组人围桌而坐，并故意让被试者坐在靠后的位置。接着，实验者出示两张卡片。一张卡片上只有一条线X，另一张卡片上有3条线A、B、C。让大家看过卡片后，要求大家指出X线和A线、B线、C线中哪一条等长。其实很显然，X线和A线等长，



但是助手们都说 X 线和 B 线等长，最后问唯一的被试者："你认为 X 线与哪条线等长?"

在没有他人干扰的情况下，被试者作出错误判断的可能性为 1%，但在有了他人的干扰后产生群体的压力，被试者作出错误判断的比例竟上升至 37%。

9. 从众行为的表现形式

从众行为的表现形式有以下四种：

(1) 表面从众、内心接受，即"心服口服"。个体此时没有任何心理冲突，群体与个体之间保持最和谐的关系。当个体愿意继续成为群体的一员，当组织的目标与个体的想法一致时，即呈现此种状态。

(2) 表面从众、内心拒绝，即"口服心不服"。这是一种权宜性的从众，即假从众。个体在表面上与群体保持一致，内心却格格不入。呈现这种状态的原因是，个体虽然不赞成，但由于某些理由却无法摆脱群体。

(3) 表面不从众，内心却接受。这是指个体在公开场合不赞同大家的意见或行为，但在内心里或私下里却表示赞同。造成这种情况的原因，有属于人格方面的因素，也有为了"面子"坚持己见，于是产生这种"表里不一"的心理。

(4) 表面不从众，内心也拒绝。这也是心口一致的，但它是一种与群体不妥协的状态，因此，性质完全与第一种相反。现实生活中，做到这一点非常困难。

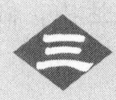
10. 群体压力和从众行为的作用

群体压力和从众行为的作用具有两重性：

一方面，它有助于使群体成员产生一致的行为，有助于完成共同的活动任务和群体的存续，可以增强成员的安全感。一个先进群体的压力，可以影响改变个体不良的观念和行为。所以，一个好的企业必须有健全的厂纪、厂规、厂风等企业规范，对职工行为能起约束、指导和改造作用，为实现组织目标和培养职工的良好行为服务。

另一方面，群体压力和从众行为容易扼杀成员的首创精神，埋没个人创见，养成人云亦云的不良习惯。在作决策或决定时，也容易压

制正确的意见，在表面一致的情况下，匆忙地通过某个方案或作出结论，有时会使群体关系恶化。管理工作者对此要特别注意重视少数人的观点和意见，注意认真分析研究，如果少数人的意见是对的，就要认真听取；如果少数人的意见是错的，也要做好耐心细致的思想工作，使之口服心服。



三 群体凝聚力与士气

1. 什么是群体凝聚力

群体凝聚力是指群体对每个成员的吸引力以及群体成员之间相互依存、相互协调、相互团结的向心力。群体对其成员具有吸引力，其成员就对群体具有向心力。它可以通过群体成员对团体的向心力、忠诚、责任感、群体荣誉感等来表示；也可以用群体成员之间的关系融洽、团结协作、友谊和志趣等态度来说明。也有人把群体凝聚力定义为：群体使其成员在群体内积极活动并拒绝离开群体的吸引力。群体对其成员的吸引力由以下因素组成：群体中成员与成员之间的吸引力；群体活动对成员的吸引力；群体活动对满足成员个人需求的吸引力等等。

2. 影响群体凝聚力的内部因素

影响群体凝聚力的内部因素主要有以下几点：

（1）群体规模。群体规模太大或太小，都会影响凝聚力。太大，成员彼此难以沟通了解，难能有高凝聚力；太小，会因缺少中间力量而内部矛盾难以解决。

（2）群体目标。一方面，群体目标和个人目标一致，紧密结合，能够进一步增强成员的群体观念和群体凝聚力。另一方面，群体目标经常能顺利实现，会提高成员集体



荣誉感、归属感、自豪感和责任心，从而增强群体凝聚力。

（3）奖励方式。奖励方式不同，对群体凝聚力影响不同。只提倡个人成功，进行个人奖励，虽然对调动个人积极性有好处。但会增加成员间矛盾产生的机会，对提倡团结协作和集体精神有害，因而对巩固、提高群体凝聚力不利。

（4）成员同质性。同质性指群体成员有相同或相似的方面，成员同质性高，凝聚力也高。

（5）成员需求满足对群体的依赖。一个人参加某群体，总会希望该群体对实现或满足他在工作、学习、生活或其他方面的需求有一定作用。这种作用越大，群体对个人具有的吸引力就越大，个体对群体依赖就越强，从而为凝聚力提高创造有利条件。

（6）领导方式。群体领导者领导方式直接影响群体凝聚力。研究表明，民主式领导，群体成员之间友情深、交往多，凝聚力强。而专制式领导，领导者搞一言堂，则人心涣散、士气低落，凝聚力低。

3. 影响群体凝聚力的外部因素

影响群体凝聚力的外部因素主要包括以下几点：

（1）群体间竞争。群体间竞争会给群体形成压力，这种压力会促使成员增强群体归属感、责任感、义务感和齐心协力一起对付竞争对手的热情，这在无形中为凝聚力的增强创造了机会，创造了有利条件。

（2）群体社会地位。群体社会地位状况对群体凝聚力有一定影响。这种影响往往表现在两个极端上。一是群体社会地位高，如群体获得先进或模范集体称号，凝聚力会因此而提高。二是群体社会地位低，也会出现一致排外的高凝聚力。如一些落后群体，因损害社会或集体利益受到人们的鄙视、冷落，由此产生严重抱团思想，其凝聚力极强。

4. 高凝聚力群体的特征

高凝聚力的群体主要有以下特征：

（1）群体成员间意见沟通畅通，信息传递快，上下左右互相了解，

而不是各自为政，老死不相往来。

（2）群体气氛民主，生动活泼，成员之间能“知无不言，言无不尽”，没有压抑感。

（3）群体成员的归属感强，安心在本群体工作，并以此为自豪，而不是“能人思飞”、跳槽现象屡屡不断。

（4）群体成员有较强的事业心、责任感。愿意参加群体的各项活动，主动寻求责任，出勤率高。

（5）群体的各个成员都喜欢其他成员，愿同他们一起工作，关系和谐。

（6）群体可以帮助个体达到个人独自达不到的目标，为个人发展创造良好条件。

（7）群体成员都关心群体，维护群体的利益和荣誉。

5. 群体凝聚力的测量

群体凝聚力的高低对群体任务的完成或目标的达成起着重要的作用。要了解和分析一个群体凝聚力的水平，可以进行心理测量。由于凝聚力是通过群体内的人际关系表现出来的，如果人际关系密切，人与人之间的相互选择、相互吸引、相互关心多，就说明群体的凝聚力强。因此，可以用对群体成员关系的测量方法来分析群体的凝聚力。群体凝聚力的心理测量可以有多种方法，如群体成员感情判定综合法，即请群体每一成员评定自己对其他成员的感情，然后把这些评定加在一起；也可以让群体成员评价整个群体状况或测量他们的归属感，从而推断群体的凝聚力。心理学家多伊奇曾提出了一个计算群体凝聚力的公式：

$$群体凝聚力=\frac{成员之间相互选择的数目}{群体中可能相互选择的总数目}$$

多伊奇的群体凝聚力计算公式可以在实际测量中运用。然而，在现实生活中，人际关系是复杂的，只用某一种方法进行测量不足以揭示和把握复杂的人际关系，要了解群体的凝聚力程度，应采用多种方法进行评估。

6. 什么是群体士气

群体士气主要是指群体的工作精神或服务精神。在心理学中，士



气是指某一群体的成员对其所属群体有认同感或满足感，愿意成为此群体的成员并协助达成群体目标的态度。因此，士气不仅代表个人需求的满足状态，而且还包括认为这个满足得之于群体，因而愿意为实现群体目标而努力的因素。

士气作为群体存在和发展的重要动力之一，是提高群体工作效率的重要因素。因此，一个群体内如果具备高昂的士气，就可以迸发出巨大的力量；反之，就如一盘散沙，失去战斗力。

一般认为一个士气高涨的群体具有下列特征：群体的团结来自于内部的凝聚力，而非起源于外部的压力；群体内的成员没有分裂为相互敌对的小群体的倾向；群体本身具有适应外部变化的能力以及处理内部冲突的能力；群体成员之间具有强烈的认同感与归属感；每一群体成员都明确地意识到群体的目标；群体成员对群体的目标及领导者抱肯定和支持的态度；群体成员承认群体的存在价值，并具有维护此群体继续存在和发展的意向。

7. 影响群体士气的因素

影响群体士气的因素主要有以下几点：

（1）成员对群体目标的赞同。士气是群体意识的体现，这种群体意识只有在个人目标与群体目的协调一致时才能产生。即只有群体成员认同群体目标，并愿意为群体目标实现而努力时，才能有士气。

（2）合理的经济报酬。合理的经济报酬代表了一个人在群体组织中的成就、贡献及地位，决定着成员个人需要的满足程度。

（3）领导方式和精神状态。领导者大公无私、奋发图强、坚持原则、办事公道、作风正派、联系群众，就能使群体的士气上升，人际关系良好。

（4）工作条件与工作环境。提供安全舒适的工作环境，协调好人际关系，能使成员获得安全感与舒畅感，也能使人在有强烈认同感和归属感的群体里充满自信地工作，提高群体士气。

（5）成员之间的心理相容。群体成员情投意合、心心相印，达到

内部心理的充分协调和一致，能使群体成员士气高涨。

（6）员工对工作的满意感。员工的工作符合他的兴趣，工作安排适应他的能力，能激发其工作的积极性和创造性。

（7）员工交往和参与管理水平。群体成员进行思想交流，可以增强相互之间的感情，培养集体主义精神，提高士气。

（8）群体意见沟通。改善并完善上下级的双向沟通，多让成员参与决策和讨论，则会提高士气。

8. 群体士气与工作效率的关系

士气的高低与工作效率之间存在一定的关系，具体表现在以下几个方面：

（1）士气高，工作效率也高。这是由于员工在群体里获得了满足感，又体会到了组织目标与个人需求的一致性，正式组织与非正式组织的利益相协调，使员工没有顾忌，全身心支持组织目标。

（2）士气高，工作效率却低。这是由于员工虽然在群体里获得了满足感，但是组织目标却不能与员工个人需求相联系，或者不具备高效率所要求的其他条件。

（3）士气低，工作效率也低。这是由于员工在群体里得不到满足感，而且组织目标与个人需求也不能发生联系，员工对生产不感兴趣，于是出现了所谓的“磨洋工”现象，导致工作效率低。

（4）士气低，工作效率却高。这是由于管理者通过物质刺激和强迫命令，使员工被迫付出努力，或者为了获得某种物质需要而达到了较高的工作效率。但是员工心理上并没有真正的满足感，而只有恐惧感和私欲，对群体的认同感差，因而士气低。

9. 群体凝聚力与工作效率的关系

凝聚力与工作效率之间的关系密切又复杂。社会心理学家沙赫特等人在严格控制条件前提下，用实验方式研究凝聚力与诱导方式的不同组合对工作效率的影响。实验用凝聚力与诱导方式的不同组合为自变量，用工作效率作应变量，用一个控制组和四个对照组进行实验，四个对照组中高低凝聚力各两个组。



实验分别以积极诱导和消极诱导方式进行，即让各小组成员互相写条子，字条内容是，积极诱导为提高小组工作效率，消极诱导为降低工作效率。

实验结果表明，无论凝聚力高或低，积极诱导都提高了工作效率；其中高凝聚力组工作效率最高，而消极诱导则生产效率明显降低，尤其与高凝聚力组相比。从中可以看出凝聚力的高低对工作效率都有影响；高凝聚力能够为工作效率的提高创造有利条件，但如果高凝聚力的背后是企业管理措施错误、小团体主义或热衷于与其他群体闹摩擦，对工作就十分有害。因此，加强管理、措施得力、做好引导工作，无论是对高凝聚力群体还是对低凝聚力群体都是需要的。

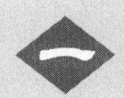
第十一篇

人际关系

心理与领导工作



人际关系，是以感情作为基础建立的。友好、和谐的人际关系，离不开密切的情感关系和信任的心理关系。否则，彼此间必然是形同陌路，老死不相往来。在人际交往中，心理因素往往占主导地位。人们相互之间的吸引力和好恶，也全是心理作用的结果。了解这一点，对领导工作中解决人际关系中的矛盾和冲突非常重要。因为，从事领导工作，经常要与各种人际关系打交道。面对时时发生的人际冲突，领导者只要积极善意地去交流，真诚主动地去沟通，往往可以收到事半功倍、立竿见影的效果。

 人际关系与人际吸引

1 什么是人际关系

人际关系，顾名思义，是指人与人之间的关系。《心理学大词典》这样定义："人际关系，人与人之间通过交往与相互作用而形成的直接的心理关系。""反映了个人或团体满足其社会需要的心理状态，人际关系的发展变化决定了双方社会需要满足的程度。"

从上述定义中可以看出，彼此的需求是否获得满足，构成了人际关系的杠杆。甲、乙在同一科室工作，彼此都热衷于理论的钻研，两人在学习上互相切磋，在思想上互相砥砺，在交往中各自的心理需要都得到了满足，于是便产生和保持亲近的心理关系；相反，如果一方对另一方表示不友好、不真诚或发生不利于另一方的行为，就会引起另一方的不安，反感，甚至反抗，于是双方的友好将终止，或产生疏远直至敌对的关系。

2 人际关系的特性

人际关系的主要有以下特性：

(1) 社会性。社会性是人际关系的一个首要的和根本的特性。正是这一特性，把人的群体关系同动物的群体关系区别开来。因为人是社会的人，无法离群独居，一个人要生存、发展，必然要与别人发生交往和联系，从而产生人际关系。所谓社会性，本来就是指人的社会关系或通过社会关系表现出来的属性，它是人际关系的本质属性。世界上绝对没有无社会性的人际关系。人除了物质的、经济的需求外，还有社会的、心理的需求。因此，人际关系实际上是一种社会关系。

(2) 情感性。情感性是人际关系的另一个重要特性。因为人是富有感情的动物，人们之间的相互交往都带有感情，以感情作为基础，人们才能建立起亲密的人际关系。

(3) 复杂性。人际关系的复杂



性也是不可忽略的一个特性，因为在人们之间的交往过程中，各种关系交织在一起，错综复杂。因此，人际关系也变得非常复杂，不容易处理好。

3. 人际关系的类型

人际关系是多种多样的，有着不同的类型，按照不同的标准，人际关系可分为以下几种类型：

（1）按人际关系范围的大小，可将人际关系分为三类。①个人与个人之间的关系。这种关系仅发生在两者之间，比如父（母）子（女）关系、夫妻关系、师生关系等。②个人与群体之间的关系。这种关系对每一个个人来说，可以同时具有几种。③群体与群体之间的关系。这种关系可以是在两个群体之间，也可以是在某个群体与众多群体之间同时发生。

（2）按人际关系交往的基础，可将人际关系分为两类。①工作关系。它主要是指以工作交往、工作联系为基础建立起来的人际关系。②感情关系。它是指以感情交往为基础建立起来的人际关系。这种关系既存在于成员与成员之间，也存在于成员与领导者之间。

（3）按人际关系的性质，可将人际关系分为两类。①良好的人际关系。这类人际关系按其程度不同可分为协调、友好、亲热等几个等级。②不良的人际关系。这类人际关系按其程度不同可分为不协调、紧张、敌对等几个等级。

（4）按人际关系的时间长短，可将人际关系分为两类。①长期的人际关系。如父母与子女、教师与学生及亲朋好友之间的关系等。②短期的人际关系。如售票员与乘客、售货员与顾客、顾客与顾客等这种偶然交往。

（5）按人际关系的测度不同，可将人际关系分为两类。①横向的人际关系。一般指人群结构中，同一层次的人际关系，如同事关系、同学关系。②纵向的人际关系。一般指人群结构中，上下不同层次间的人际关系，如领导与上下级的关系。

4. 人际关系的成分

人际关系的相互作用是由三个相互联系的成分组成的，包括认识成分、情绪成分和行为成分。

（1）认识成分。它主要包括对个人、人际关系和自我的感知、记忆、思想、想象等心理过程以及朋友间的相互认同、相互理解等。

（2）情绪成分。它主要包括主体积极的或消极的兴趣状态，各种状态之间的冲突，情绪的敏感性以及对他人、对自我成功感的评价态度等。

（3）行为成分。它主要包括活动或行为的结果、言谈、举止、手势、表情、作风等，即表现出人的个性以及其他人所观察到的一切。

其中认识的相互联系并不一定伴随着行为的相互作用，而情绪的相互依存则是人们之间任何联系的特征。一般来说，在正式组织中，行为成分是调节人际关系的主导成分，在非正式组织中，情绪成分则承担着主要的调节功能，而认识成分在人际关系整个协调过程中都占有重要地位。

5. 人际关系的作用

人际关系具有如下作用：

（1）人际关系影响个体的身心健康。一般说来，良好的人际关系，使人心情舒畅，生活和工作愉快；疏远和敌对的人际关系，使人际交往受阻，导致心理失衡，影响人的身心健康。

（2）人际关系影响群体士气与凝聚力。人际关系状况是群体士气和凝聚力的基本特征。良好的人际关系是高凝聚力群体始终保持高昂士气的前提和保证。一般来说，工作群体凝聚力越强，士气越高昂，群体的人际关系必然越融洽；反之，士气低落、凝聚力低的群体，成员间的人际关系必然很紧张。

（3）人际关系影响群体和组织的工作效率。良好的人际关系，群体成员感情融洽，心情舒畅，有助于发挥工作的积极性、主动性和创造性，从而大大提高其工作效率；反之，则容易降低职工的工作热情，从而影响其工作绩效的提高。

6. 阻碍人际吸引的因素

人际关系由于某种原因，也极易出现障碍。其原因是多方面的，具体而言，群体人际关系障碍的原因有的是信息沟通受阻，从而引起人际关系的障碍等。但是从每个人来说，是由阻碍人际吸引的多种不

良性格特征所致，具体包括以下几个因素：

一是自我中心强烈，不尊重他人的人格，忽视别人的处境和利益，置他人的困难于不顾；

二是操纵或驾驭他人，欺骗他人，只顾个人私利、不择手段；

三是过分依赖别人，顺从并取悦于人，丧失自尊心，缺乏自主性；

四是嫉妒心过强，打击贬损他人；

五是疑心太重，情绪偏激，不信任他人，怀疑一切或心怀敌意；

六是过分自卑和丧失自尊心，对人际关系过于敏感，对成绩过分夸大，对别人批评过严；

七是性情孤僻，心理过于内向，偏见过甚，对人持错误看法，持不合作、不友好的态度；

八是不切实际地期待别人，过分苛求别人；

九是受他人挑唆，造成一时难以调解的误会；

十是情绪不稳定，太急躁，不能克制自己，为一点小事就动怒发火，容易伤害他人的感情。

7. 人际关系的倾向

社会心理学家研究表明，由于每个人需要、动机、认知内容和思想、态度各不相同，因此会形成不同的人际关系基本倾向。具体包括以下三种倾向：

（1）包容。这种人喜欢与他人一起活动，希望在活动中与他人交往、沟通，互相容纳。

（2）控制。这种人喜欢运用权力去影响、控制、支配、超越和领导他人，希望从与他人建立关系中满足个人的控制欲。

（3）友谊。这种人希望与他人建立并维持亲密的感情上的关系，其行为特征是喜爱、亲密、友好、同情、热心、关照。

另外，以上三种人际关系基本倾向可分为主动和被动两类形态。

人际关系倾向有稳定性和广纳性。所以，人们一旦了解了某人的人际关系倾向，便可预测他的心理与行为。比如，一个包容动机很强又主动采取行动与人交往的人，人们即可从他们这一表现特点预测他会是一个性格外向、喜欢与他人交往、乐意参与社会活动的人。

8. 发展人际关系的方法

发展人际关系的方法主要有以下几种：

（1）感情投资法。感情投资是对人倾注真挚、炽烈的感情，舍得在密切感情方面花本钱、下工夫，以争取人心，更好地发挥群体成员的积极性。

（2）心理吸引法。心理吸引法是创设一种“心理磁力场”，设个吸引的中心，就能吸引群体成员团结一致，共同努力。

（3）深层了解法。人们的交往是由浅入深的。礼仪交往，互相关照；功利交往，促使事情办成；感情交往，建立一定友谊；思想交往，成为知己。

（4）中和互补法。人们之间互有差别，互有需求，互有补偿，相互接近，逐渐中和，成为好朋友，使群体达到和谐的状态。

（5）求同存异法。求同存异是周恩来同志 1955 年在亚非万隆会议上提出的处理国际关系的原则。其实在处理人际关系时，同样可以运用这个方法。

（6）排难解纷法。朋友之间遇到了困难，在其最需要帮助的时候，伸出手来帮助他排难解纷，表示同情和支持，最能获得对方的感激，最容易结成亲密的友谊。

9. 增进人际吸引的因素

增进人际吸引的因素主要有以下几点：

（1）接近性。时空距离接近，或由于工作的需要，互相接触交往频率高，都容易形成共同的经验、话题、感受，密切人际关系。

（2）相似性。相似性因素包括年龄、性别、社会地位、教育水平、经济收入、职业、籍贯、兴趣、价值观、信念、态度等，其中以信念、态度、价值观为最，所谓“志同道合”。

（3）互补性。现实生活中，脾气暴躁的人和耐心随和的人能友好相处；主动支配他人者和期待他人支配自己的人成了好朋友；活泼的人和沉默寡言的人结为亲密伙伴、乃至夫妻。这都是互补的结果。

（4）才能。才能出众的人，一般具有较大的吸引力，比较容易令



人喜欢他。然而，十全十美的人反而不如有才能但偶有失误的人更具有吸引力。

（5）仪表。仪表，指人的长相、穿着、体态、风度等外在因素。它们也影响人际间的吸引，特别在第一次见面时，尤为重要。



二 人际沟通与人际交往

1. 什么是人际沟通

沟通，即联络、通讯、交往、交流的意思。沟通可以是通讯工具之间的信息交流，也可以是人机之间的信息交流，还可以是人与人之间的思想情感交流。

无论哪种形式的沟通，都遵循信息传播的一般规律。沟通的基本要素是：信息发出者、信息、讯道、信息接受者。“信息发出者”是沟通主体，是有目的的信息传播者。“信息”是沟通内容，表达沟通主体的观念、需要、意愿、消息等等。“讯道”即信息传递途径，就是传递媒介，或者说信息载体。“信息接受者”是信息传递终端，信息接受者接到信息后，必须经过译码，即依据知识经验对信息进行理解；然后将自己对信息的态度反馈回信息发送者。

人与人之间的沟通，不同于通讯设备和人机之间的信息交流。人与人之间的沟通主要是通过言语和表情动作进行的，沟通不仅有信息交流，更有观点、态度、情感交流，因此心理因素在沟通中起着重要作用。人的知识、经验、职业、观念会对沟通结果产生重要影响，甚至形成特殊障碍。

2. 人际沟通的种类

人际沟通的种类繁多，具体包括以下几种分类：

（1）按沟通的组织系统分类。①正式沟通。即是通过明文规定的

正式沟通渠道进行的沟通，如教师授课、汇报工作等。②非正式沟通。即是在正式沟通渠道以外进行的沟通，如同事间私下交谈，一般流传的流言（小道消息）等。

（2）按沟通信息流动方向分类。①上行沟通。即是下级向上级反映情况的沟通，如请示汇报、职工座谈会等。②平行沟通。即是横向沟通，在平行群体及个人之间的沟通，如同事间工作往来、机关部门的函件往来等。③下行沟通。即是上级把政策、目标、制度、规则等向下传达的沟通，如传达文件、下基层指导等。

（3）按沟通方式分类。①口头沟通。即是以说话方式进行的沟通，如会谈、讨论、会议、演说、电话联系等。②书面沟通。即是以书面的方式进行沟通，如布告、通知、刊物、书面报告、信函等。

（4）按沟通的符号系统分类。①语言沟通。即是以语言为信息载体的沟通，包括口头或书面语言的沟通。②非语言沟通。即是以语言以外的载体进行的沟通，主要是指以各种表情、身势进行的沟通。

3. 人际沟通的原则

为了减少或克服人际沟通过程中的障碍和干扰，提高沟通的有效性，应该遵循如下原则：

（1）提高沟通信息的清晰度。清晰、明确的信息是有效沟通的前提和基础。

（2）增强沟通双方的信任度。沟通双方相互理解、相互信任，一方面有助于获取和反馈正确、有效的信息，另一方面也可以防止信息被过滤和扭曲，同时还有助于沟通双方采用灵活多样的沟通方式，从而保证信息获得有效的传递和接收。

（3）提高沟通的心理水平。提高沟通的心理水平就是在人际沟通过程中，要集中注意力，正确感知，增强记忆的准确，提高思维能力和水平，培养平和的情绪。

（4）克服不良的沟通习惯。不良的沟通习惯不仅影响沟通本身的进行，而且还可能影响人际交流、人际关系和人际评价。因此，提高沟通主体的行为素质和人格修养，克服那些在沟通过程中令人不快或不利于信息输入和输出的不良行为习惯是十分重要的。

（5）创造良好的沟通氛围。没有良好的沟通气氛，就不能有顺畅的人际沟通和意见交流。因此，创造良好的沟通氛围是保障沟通有效性的基本原则和要求。

4. 人际沟通的技巧

改善人际沟通的方法和技巧，提高信息传递和思想交流的效率，要注意以下方面：

（1）信息的有效组织与发送。沟通主体将所要传送的信息有效地组织并发送出去是沟通效率得到提高的基本要求之一。具体地说，就是要对信息进行适当的编码，选择合适的沟通媒体。

（2）信息的有效领会与反馈是有效沟通的另一个基本要求。具体地说，就是要对对方发出的信息进行正确的译码、接收，并进行必要的反馈。换句话说，就是要耐心聆听、积极反馈。实际上，在人际沟通过程中，听有时比说更重要，有效地聆听，适当地反馈，容易提高沟通的有效性。

（3）沟通情境的改善。情境因素是影响沟通效率的重要方面，改善沟通情境也是有效沟通的基本条件之一。沟通情境的改善应注意做到：选择合适的沟通场合，沟通场合的选择要注意同沟通的内容相适应；安排合适的时间；排除外界干扰；创造良好的沟通氛围；善始善终，礼貌、友好地道别。

5. 人际沟通的作用

在现代社会中，人际沟通必不可少，其作用主要体现在：

（1）从沟通中能够获得国家法律、方针政策和国内外科技进步、产品更新、市场动态等外部环境情报资料，为群体工作开展，进而为群体和企业目标实现提供法律、政策依据和市场环境资料。

（2）沟通能提供诸如群体成员的需求状况、工作士气、群体凝聚力大小、管理效能等各种群体内部信息。这种内部沟通同外部沟通相配合，是群体管理和企业生产经营立于不败之地的一个关键性条件。

（3）沟通是群体领导者与成员增进相互了解与理解的基本方法和途径。沟通可增强领导工作透明度，帮助成员明白工作任务，理解群体和企业目标，了解具体要求和存在的困难，因而有利统一意志和步调，

有利群体和企业工作任务的完成。沟通还能使领导者及时了解成员的意见、要求和情绪，这有利于领导者进行决策、制度与调整措施及工作计划。

（4）沟通对人际关系调节有重要作用。群体成员通过沟通，彼此传达意见、看法，表达喜怒哀乐情绪情感，互相满足交往与友谊需要，改善和调节人际关系。而且群体与群体的沟通，不仅是互通信息、协调工作，还是建立情感联系、工作互相支持与密切配合的重要途径。

6. 人际沟通的特点

人际沟通具有如下几个特点：

（1）社会性。群体沟通不是一种纯自然的物理现象，而是在社会环境中进行的社会现象。无论是从沟通主体，还是从沟通内容，以及沟通过程看，都具有社会性。

（2）动机性。动机性是群体沟通社会性的表现。信息沟通的方向和归宿是由人们的沟通动机决定的。人们只有按照动机的指向进行信息交流，才能达到沟通的目的，发挥沟通的作用。

（3）选择性。对信息传递者来说，必须正确选择沟通方向、内容和手段，才能达到沟通目的。对于信息接受者来说会根据自己的兴趣、需要和价值观，对信息进行过滤和选择性吸收。

（4）互动性。信息沟通是一个在传递者和接受者之间的一个联动过程。信息传递者发出信息，目的是对接受者施加某种影响。信息接受者接受信息，做出某种反应。同时还存在着由接受者指向传递者的反馈性沟通过程。

7. 人际沟通十诫

沟通十诫是由美国管理协会提出的改善沟通的建议。

一诫：首先要将沟通概念搞清，沟通内容要事先作妥善安排。

二诫：明确沟通的真正目的。领导者应经过调查，明确希望与要求，确定沟通目标、内容。

三诫：应考虑沟通时的一切环境情况及过去的沟通情况，这对沟通成效有较大的影响。

四诫：对沟通的内容，应尽量征求他人的意见。这样便于获得别人的支持，以便取得更佳效果。

五诫：沟通时不仅应注意内容，



同时应注意语调。因为听者不仅受信息内容的影响，也受表达方式的影响。

六诫：尽量传递有效资料。

七诫：应有必要的反馈。管理者对员工的沟通行为，必须设法取得反馈。

八诫：沟通时不仅应着眼于现在，也着眼于未来。多数沟通均为求得当前情况的需要而进行。然而，沟通不应该忽视配合长期目标。

九诫：应成为一位好“听众”。沟通是双向的，而不是单方发号施令。

以上九诫是领导者应引起足够注意的，因为只有这样的沟通才能达到事半功倍的效果。

8 人际交往的要素

任何形式的人际交往，都必须具备四个要素：

（1）传达者：发出信息的人，包括有意或无意进行沟通的一切主体。

（2）信息内容：信息本身，既可以是事实，也可以是感受，包括思想、观念、需要、情感、态度等。

（3）信息载体：传递信息的媒介、工具等，包括感官、空气、声光、语言符号、电讯器材、报刊等。

（4）接受者：接受信息的人。在人际交往中，传达者与接受者的地位可以不变，亦可改变。

只有这四种要素良好并能互相配合时，人际交往才能有效地进行。

9 人际交往的障碍

人际交往的障碍主要有以下两方面：

（1）来自人的方面的干扰因素。①传达者对所要传递的信息理解的程度；能否清晰地陈述意见和问题，也就是说能否运用恰当的语言、文字、表情、身势等进行表达、传播；而作为接受者必须能理解传达。②心理状态，包括交往双方的兴趣、需要、动机、态度、个性特点等。如传达者的态度是否严肃认真，是否自信及尊重对方；接受者是否愿意接受，对传达者是否信任，是否紧张或恐惧。③社会文化背景的差距，包括双方的社会地位及身份、教育程度、专业等的差距。

（2）来自信息及载体方面的干扰因素。①信息内容的组织及是否选择了恰当载体。②所使用的象征

或符号能否正确表达信息。③载体是否失灵，如口齿不清、电话中的噪音、文词不通顺、字迹模糊等。

研究表明，可能造成人际交往阻碍的因素还有许多，最大的阻碍来自个人心理方面，尤其是在人际交往中掺入个人的主观态度。

10. 人际沟通过程

沟通过程是指信息发送者制作信息，并通过选定的沟通渠道，将信息传递给信息接收者的过程。信息接收者收到信息后，将信息予以“译解”，再采取行动。如果其行动能够符合信息发送者的原意，沟通才是成功的。

从沟通过程模型中可以看出，沟通有六个基本要素：信息发送者；被传递的信息；传递信息的渠道；信息接收者；反馈；噪声。其中，信息传递给接收者时，要完成三个转换：首先，信息被编码成接收者能理解的形式；其次，通过一个适当的渠道传递；最后，由接收者来译码或翻译。

沟通过程分解为如下四个步骤：

①信息发送者将一定的信息内容传递给信息接收者的过程。

②信息接收者注意到并了解信息内容的过程。

③信息接收者接受或拒绝信息的过程。

④信息接收者将信息付诸行动的过程，即沟通事项的执行。

在领导者的工作时间中，约有70%是用于信息的接收与传递。所以，要做到有效沟通，必须对沟通过程中的这四个步骤有确切的认识和了解。

11. 领导者的沟通与方法

沟通模式与方法有以下几种：

(1) 命令型。在领导者需要完成一项极其复杂而又紧迫的工作，而被领导者经验又不足、工作也不主动的情况下，命令型管理模式是最适合的。但领导者运用命令型沟通模式可能陷入沟通的陷阱，即过多的解释会浪费时间和精力，甚至可能打乱工作部署。

(2) 指导型。若被领导者在工作中比较主动并具有比较丰富的工作经验，领导者适合选择指导型管理模式。领导者可以花一些时间去同下属进行沟通，以平等态度、友



好方式向他们比较详细地说明工作任务的要求和做法，并帮助他们充分理解工作。

（3）扶持型。如果被领导者对所要求的技术娴熟，而领导者又与被领导者的关系比较密切，选择扶持型沟通模式是比较适宜的。

（4）委托型。当领导者与被领导者的关系十分密切，而且他们完全可以胜任工作，可以放手大胆地让他们干下去，适合运用委托型沟通模式。

12. 领导者人际沟通的障碍

在领导者和下属成员沟通的过程中，常常要受到很多因素的干扰，造成沟通障碍，影响沟通的正常进行。其沟通障碍主要表现在以下几个方面：

（1）领导者作为信息发出者，其工作作风、文化教养、语言修养和个性特征等因素都有可能造成沟通障碍，影响沟通的效果。如果一个领导者工作作风不民主，官僚主义严重，对下级不体贴、不关心，动辄训斥，下级则不愿意接受其所发出的信息，使沟通受到阻碍。领导者文化水平比较低，对自己所发出的信息的意义不明确或者理解不深刻，语言修养差，必然会引起接受者理解上的错误。这些都会影响沟通效果。

（2）组织结构不合理，沟通空间距离太远，也会给沟通造成障碍。组织机构庞大，内部层次过多，信息从最高层次到最低层次中间环节太多，不仅容易使信息遭受严重损失，而且还容易造成对信息的歪曲。此外，沟通的双方由于空间距离太远，对一些复杂问题的沟通也可能发生障碍。

（3）信息接受者对信息发出者的态度，以及自身的兴趣、情绪、性格和思想等因素，在一定条件下都可能造成沟通障碍。如果信息的接受者对信息发出者持反感的态度，对其意见接受的程度就低。信息接受者的心情不好，情绪不佳，就不可能注意发来的信息。

 三 人际冲突及其处理

1. 什么是人际冲突

冲突，是组织内人际关系矛盾和问题比较激化的形式。当组织内的两个人或不同群体之间对某一问题认识不同、目标不同、利益矛盾时，冲突随之发生。

组织内冲突有两种：

（1）建设性冲突。指双方目标一致，但由于认识手段不同而产生的冲突。其特点有三：①双方都关心实现共同目标。②彼此愿意了解和听取对方的意见和观点。③大家都以争论的问题为中心，互相交换情况、信息。可见，建设性冲突的存在有利于促进组织健康发展，鼓舞人的进取心，成为有积极作用的动力。

（2）破坏性冲突。指双方目标不一致而发生的冲突。其特点有四：①双方对自己的观点都十分自信。②不愿听取对方的意见和观点。③由对问题的争论转为互相攻击和对立。④互相交换意见减少，乃至完全停止。显然，破坏性冲突是消极的，将严重影响群体成员之间的感情，破坏良好的人际关系，影响组织目标的实现。

组织中出现冲突是正常的，且屡见不鲜，作为领导者，应维护组织目标，分析不同冲突形式，鼓励建设性冲突，防止破坏性冲突；当破坏性冲突发生时设法控制，避免事态扩大。

2. 人际冲突的类型

人际冲突的类型主要有以下几种：

（1）个体内在冲突。个体内在冲突有几种情况：面对两个或两个以上都有吸引力的目标、目的或行为，但只能取其一的双趋冲突；因目的、目标受挫折的受挫冲突；因面对同时存在的对自己有威胁的几个事件，但只能接受其一才能避开其他的双避冲突；面对既想得到又



想躲开它的目标趋避冲突；当个体扮演一种角色时，不同人对他有不同期望，若只能满足其中一人必会遭其他人责怪的角色内冲突；当个体须扮演多个角色，但又因时间和精力所限，不可能同时都当好这些角色时，产生选择角色难的角色间冲突等。

（2）个体间冲突。个体间冲突也可称为人际冲突。如垂直的上下级个人间冲突和横向的同级个人之间冲突。

（3）群体间冲突。如部门间冲突、上级部门与下级部门冲突等。

3. 人际冲突形成的原因

冲突形成的原因有以下几点：

（1）个体内心冲突形成的原因。个体内心冲突的产生跟这样一些因素有关系：个人价值取向与社会要求不相一致；个人利益得失；个人品德修养与社会道德规范的差距；性格内向；处事优柔寡断；脾气暴躁，凡事敏感等。

（2）个体之间冲突形成的原因。①每个人家庭背景、受教育程度和社会化程度不相同，因此经历、信念、价值观不同，这就容易因对人、事、物看法态度不同而发生分歧、冲突。②信息沟通不畅，致使冲突双方因获取的信息片面或错误而发生冲突。③职责、地位差异。④目标任务压力。

（3）群体间冲突形成的原因。①有限资源竞争。②责任不清。即组织为各群体规定的责任重叠或不明确时，群体间会因责任不清而出现相互推诿或相互争夺而生冲突。③权利之争。④组织结构发生变化，在旧的平衡被打破而新的平衡尚未建立时容易发生群体冲突。⑤利益之争。

4. 人际冲突的处理

就人际冲突而言，不管其结果对组织是有利还是有弊，冲突本身都需要通过一定的方法和策略加以解决，常见的办法有：

（1）妥协。妥协是解决冲突常用的方法。当各个群体为了资源的分配发生冲突时，上层领导常常充当仲裁人。仲裁人采取妥协的方法，让每一方都得到部分的满足。

（2）第三者裁判。即由权威人士仲裁，靠法规来解决，或者由共

同的上司裁决。

（3）拖延。这是解决冲突的一种微妙的而又是常常没有结果的办法。

（4）不予理睬，或称冷处理。按照心理学的观点，不作决定比起拒绝别人的要求来说，引起的冲突较小。

（5）和平共处。和平共处这种方法由冲突各方决定，采取求同存异、和平共处的方式，避免把意见分歧公开化。

（6）压制冲突。建立一定法规，或由上级命令限制冲突。

（7）转移目标。寻找一个外部竞争者，把冲突双方的注意力转向外部的竞争者。

（8）教育。即教育冲突双方了解冲突所带来的危害，讨论冲突的得失，帮助他们改变思想和行为。

（9）重组群体。有时，一个群体内冲突甚烈，又长期解决不了，影响效率的发挥，可果断地将该群体解散，重新组织，或进行人事调动。

5. 解决人际冲突的方式

解决冲突的方式主要有以下三种：

（1）协商解决。当两部门发生冲突时，双方各自提出条件，派代表与对方共同协商解决冲突。协商解决要求双方顾全大局，互谅互让，才能使冲突获得解决。

（2）调解或仲裁解决。经过协商后无法解决冲突，就需要邀请第三者出面调解或者进行仲裁，使冲突得到解决。但调解者必须得到双方认可，仲裁者必须具有一定权威性，他们应是受过训练的专家，能够提出合情合理的解决方案，做出恰如其分的公正裁决，使双方都接受。

（3）权威解决。当双方通过协商不能解决冲突，而且又不服从调解或者仲裁时，可由拥有正式权力的上级主管部门做出裁决，按“下级服从上级”的原则，强迫冲突双方执行命令，解决冲突。这种解决方法可以通过由直接的上级领导部门，或更高一级的领导部门来实施。这种权威性的解决方法的实质是采



用强制手段解决冲突，往往不能消除引起冲突的原因。在一般情况下，最好避免采用这种方法。

6. 预防破坏性人际冲突

冲突有建设性和破坏性之分，预防破坏性冲突的方法主要有以下几种：

（1）设置超级目标。设置超级目标，即提出一个能满足各个群体需要的新目标。设置超级目标可以使潜在对立的双方减弱冲突，从而缓解彼此之间的对立情绪。

（2）找出共同的“敌人”。找出共同的“敌人”，即在潜在对立的双方之外找出一个与双方都有可能有对立关系的共同竞争对象。可以使组织内的群体联合对抗共同的“敌人”。

（3）安排各群体互相往来的机会。安排各群体互相往来的机会，即通过接触机会的增多来使各群体之间加强了解，消除彼此的偏见和误解，并培养双方共同的感情。

（4）加强教育，强调整体效率。通过加强教育，让下属明白破坏性冲突可能产生的严重后果，并令其讨论其得失，强调整个组织效率，以及各部门、各成员对整体贡献的重要性。这样，有助于改善其观念与行为，减少不必要的冲突。

7. 引发建设性人际冲突

鉴于冲突的性质的不同，对于任何一个组织，都应保持一个适宜的冲突水平，也就是说，在某些情境中，只有当冲突存在，效率才会更高。心理学家曾指出，如果发现人员流动率低，缺乏新思想、缺乏竞争意识，对改革进行阻挠等情况时，领导就需要适当地挑起冲突。

其具体的方法包括：

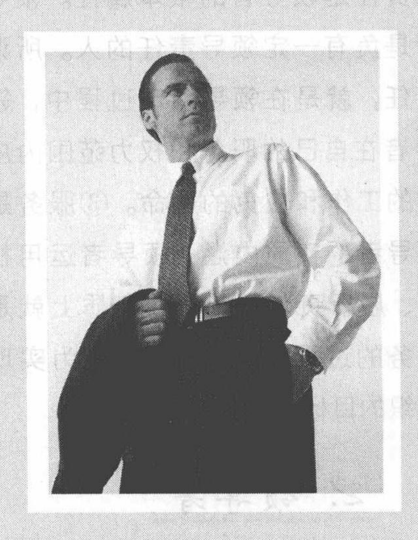
（1）委任态度开明的管理者。在有些单位，反对意见往往被高度专制的管理者所压制，因此，选派开明的管理者可以在一定程度上克服这种现象。

（2）鼓励竞争。通过增加工资、奖金，对个人和集体进行激励，这样可以增进竞争。而适当的竞争可以导致积极意义的冲突。

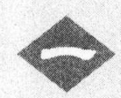
（3）重新编组。变换班组成员、人事调动及改变沟通路线都可以在组织中引起冲突。而且，重新编组

后，新成员的价值观和思维方式有可能改变、克服群体原来的陈规陋习，使组织在整体上具有活力和建立新的创新机制。

第十二篇
领导心理与领导工作



领导工作经常是日理万机、杂事缠身。领导者要想做出成绩，取得成效，需要具有出色的能力素质和成熟的心理品质。尤其是面对复杂多变、矛盾重重的工作环境，身为现代领导者，一定要具备并善于运用领导心理。比如，非智力因素的能力发挥，非权力性影响力的发挥以及领导者个性的发挥。这些领导心理都可帮助领导者以德立威，以情服众，以出色的领导艺术展现领导魅力，从而取得工作上的突破与发展，实现既定的组织目标。

 领导者的角色心理

1. 领导与领导者的含义

在日常生活中，特别是口语里，我们常把领导和领导者混为一谈。但在理论上，它们是两个不同的概念。

（1）领导。领导是引导和影响个人或组织在一定条件下实现某种目标的行为过程。这个概念至少包括以下三方面的含义：①领导是一个行为过程，不是静态而是动态的过程。②领导是一种影响力。③领导的目的在于实现组织的特定目标。

由于领导不是简单地凭借权力而机械地行为，而是一种施加影响的、具有创造性的过程，从这个意义上说，领导既是一门科学，也是一门艺术。

（2）领导者。所谓领导者，就是指引和影响个人或组织在一定条件下实现某一目标的行为者，简言之，领导者就是实现领导行为的人。它是在社会共同活动中，组织、带领、引导和影响被领导者实现组织目标的个人或集团。

领导者的基本内涵包括“权、责、服务”三要素，是三个要素的统一。①权力是领导者的基本特征。领导者的法定权力包括决策权、指挥权、用人权、监督权、奖惩权等。②责任是领导者的根本属性。领导者是负有一定领导责任的人。所谓责任，就是在领导活动过程中，领导者在自己的职务和权力范围内应做的工作和应负的使命。③服务是领导者的实质内涵；领导者运用权力、履行责任的过程，实质上就是服务的过程，为群体服务，为实现组织的目标服务。

2. 领导者能力素质

德才兼备是我们选择、使用、考核领导者的基本条件与准则。其中“德”是指领导者的政治品质、



思想品质、道德品质与作风品质等。“才”主要指领导者的工作与技术能力、组织与管理能力、决策能力等。领导者能力素质主要表现在以下几个方面：

（1）工作与技术能力。领导者应具有通晓主管部门的业务、技术的能力，以及指导工作与生产，解决实际问题的能力。

（2）组织与管理能力。工作与技术能力是称职领导者的一个条件。精通业务与技术高明不一定是称职的领导者，领导者还必须具备一定的组织与管理才能。

（3）决策能力。决策能力也是领导者的重要能力素质之一。组织与企业领导者的领导过程，从某种意义上说是不断决策的过程。

上述三种基本能力是每位领导者必须具备的，但是由于职位高低不同，所负职责范围不同而有差异：职位愈高，其工作所需的决策（理念）上的能力愈强，也就是统率全局、综合协调的能力愈多，而技术能力的运用则较少；职位愈低，因其实际支配及指导职工的工作，故工作技术能力需要愈大，同时因负责范围较窄，理念能力需要则略减。不管哪层领导均需具备组织管理与协调人际关系的能力。

3. 领导者非能力素质

领导者成功的心理品质除能力素质外，还有如下个性特征等非能力素质：

（1）领导者的个性倾向。这方面的素质主要包括领导者的需要、动机、兴趣、理想、信念、世界观等。这是领导者个性结构中最活跃的因素，是领导行为的基本动力。高效率的领导者应具有多层次的需要，尤其应具有友谊与爱、自尊与受人尊重、自我实现等需要倾向特征；有强烈的进取心、责任心与成就动机；有广泛、持久而稳定的兴趣与爱好；有明确的职业理想、信念与事业心等。

（2）领导者的性格特征。这是领导者个性结构中最核心的一部分。良好的性格特征是领导者成功的重要心理条件。领导者应具备的性格特征主要是：主动、独立、敢冒风险与创造精神；合作、团结、谅解与宽容精神；诚实、正直、公道与秉公精神；勤奋、努力、刻苦及上

进精神；恒心、毅力、忍耐及坚韧顽强的精神；忠诚、踏实、认真负责的精神等。

（3）领导者的自我调节特征。这方面的素质主要有自知之明、自信、自律、自制、自强、自尊、自爱等自我认识、自我评价、自我控制的品质。

4. 领导的要素

领导的要素包括以下三方面：

（1）领导者。领导者是指在一个组织中处于法定的领导地位，履行领导职责的人。领导者是组织意志的体现者和组织利益的集中代表者。

在领导行为的三要素中，领导者是领导行为的主体，是领导行为的主要方面。

（2）被领导者。被领导者也是指在领导活动中人的因素，是受领导者的领导和影响的个人或组织。被领导者在领导行为中具有双重性：相对于领导者来说，是领导行为中的客体；但在领导者与被领导者结合起来共同作用于目标任务时，又成为领导行为中的主体。被领导者的素质和能力，及其对组织的关心程度、对完成本职工作的自觉性与主动性等，从根本上说，决定着领导的绩效。

传统管理偏重于领导者，而现在，人们越来越认识到取得被领导者的合作，才是实现组织目标的关键。

（3）客观环境。客观环境，指的是领导者与被领导者共同作用的客观存在，亦即领导活动的客观条件。

客观环境是领导活动的基础。客观环境不同，领导方法也不同。总之，领导是在领导者、被领导者的行为及环境的相互影响、相互作用中实现的，领导者只是在动态影响中具有最大支配与控制作用的因素。

5. 领导的功能

领导的功能主要为组织功能与激励功能。

（1）组织功能。实现组织目标，是领导的最终目的。围绕这个目的，领导必须：①根据组织内部和外部条件、需要和可能制定目标和决策；②为实现组织目标的决策，合理地组织、使用人、财、物；③建立科



学的管理系统。

（2）激励功能。激励功能是领导的主要功能，由领导者在特定环境中实施。一个领导者，虽然本身欠缺足够的技术性知识和能力，但只要充分发挥激励功能，将被领导者的积极性调动起来，就可以借助他人的知识能力来弥补自己的不足，他仍不失为一个好的领导者，能够制定出良好的目标和决策，合理组织、使用人、财、物，建立起科学的管理体系，实现有效的领导。

6. 领导者的素质培养

为了保证和提高领导者或领导集体的素质，必须建立领导者的培养制度。领导者的培养就是针对领导活动的特殊要求对领导者进行有针对性的培养和训练。培养和训练的内容很多，方法也有多种。其主要包括成就需要培养、敏感性训练、交往风格训练、决策能力训练等。

（1）成就需要培养主要是在测定对象成就需要水平基础上进一步启发和增强成就需要的强度。

（2）敏感性训练主要是培养人的自我认识能力和处理人际关系的能力。

（3）交往风格培训主要是在鉴定对象人际交往风格基础上对其人际交往风格类型进行合理诱导和优化。

（4）决策能力培训主要是培养人们识别问题并进行正确决策的有效方法和技术。

此外，对领导者或领导集体，进行专业理论和管理知识培训，提高领导者的知识水平，安排进行实践锻炼，增加实践经验，进行思想教育，提高领导者的思想道德水平等，也极有利于他们的素质培养。

7. 智力方面的心理品质

领导者智力方面的心理品质应具备以下几个方面：

（1）敏锐的观察力。敏锐的观察力是领导者应当具备的重要心理品质。作为一名领导者，只有具备这种心理品质，才能及时捕捉各种有用的信息，适时地采取有效措施，从而保证组织目标的顺利实现。

（2）良好的思维能力。思维能力是智力结构的核心，是影响领导

者工作最重要的智力品质。思维具有间接性和概括性的特点，领导者只有具备相当水平的分析、综合能力与抽象概括能力，才能透过现象看出本质，实行有效的领导。与此同时，领导者的思维还必须具有相当水平的广阔性、深刻性、独创性和敏捷性，只有这样，才能保证领导者完成复杂而艰巨的领导任务。

（3）创新能力。创新能力是领导者最宝贵的智力品质。作为领导者，如果不具备这种创新能力，墨守成规，因循守旧，就不能成为好的领导者，更谈不上做好领导工作。

8. 非智力方面的心理品质

领导者非智力方面的心理品质应具备以下几个方面：

（1）高度的事业心和强烈的进取心。领导者只有具备了高度的事业心和强烈的进取心等心理品质，才能有所创造、有所前进，才能在工作中具有责任感、荣誉感和成就感，最大限度地发挥自己的聪明才智，创造一流的工作成绩。

（2）广泛的兴趣。领导者只有具备了广泛的兴趣，才能够获得各方面的信息和知识，提高领导与管理艺术。

（3）稳定而乐观的情绪。领导者具有稳定而乐观的情绪，不仅有助于自己的心理健康和提高工作效率，而且能感染组织成员，稳定员工的情绪和激励员工的士气。

（4）坚强的意志。领导者在领导下属实现目标的过程中，总会遇到各种各样的困难，领导者如果没有坚强的意志，就不能很好地克服困难，就不能以充沛的精力和坚忍不拔的毅力，为实现组织目标而努力奋斗。

9. 组织管理方面的心理品质

领导者在组织管理方面应具有的心理品质应具备以下几个方面：

（1）工作与技术能力。领导者应具有通晓主管部门的业务的能力，以及指导工作、解决实际问题的能力。

（2）组织与管理能力。一个领导者组织管理方面的心理品质，直接决定着领导能力。领导者须具备的组织与管理才能主要有：计划与规划设计能力；把握整体目标的能



力；组织、控制、指挥与协调能力；口头与文字表达能力；用人与授权的能力；开拓与创造的能力；处理人际关系的能力；改革、随机应变与适应环境的能力；意见交流与信息沟通的能力；领会与掌握政策的水平与能力等。

（3）决策能力。领导者在领导过程中，是否具有果断而正确的决策能力，直接关系到工作的成败及领导者的管理绩效。领导者的决策能力是一种综合能力，它是分析问题与综合问题的能力、逻辑推理能力、直觉能力、创新能力、当机立断的魄力等综合能力的表现。

10. 品德方面的心理品质

领导者在品德方面应具备以下几种心理品质：

（1）宽容大度。具有宽容精神的领导者，在处理人与人关系的时候，善于将心比心，设身处地地考虑问题。领导者的宽容精神能够给予下属良好的心理影响，使他们真正感到组织和领导的亲切、温暖、友善，能获得心理上的安全感。一个领导者只有具备宽容精神，才能调动一切积极因素，化消极因素为积极因素，才能团结一切组织成员，为实现组织目标而奋斗。

（2）谦虚与谨慎。领导者处在领导岗位上，具有职务上的权威性，因此待人接物特别要谦虚谨慎。具体要求：要有自知之明，正确对待自己，既能明己之所长，也能知己之所短，做到扬长避短。

（3）大公无私。大公无私是领导者最重要的心理品德。领导者只有大公无私，才能做到无论亲疏，一视同仁，使集体的心理气氛融洽、和谐，从而提高集体的心理相容水平。只有大公无私，才能做到无私无畏，坚持原则，赏罚分明，使集体的组织纪律严明，形成良好的风气。只有大公无私，才能敢于创新，不怕风险，不断开辟工作的新局面。

二 领导者的影响力

1. 影响力的含义

影响力是指一个人在与人交往中左右与改变他人心理与行为的能力。领导者的影响力则是领导者左右和改变被领导者心理与行为的能力，包括对被领导者的感染力和支配力等。

在人际交往、团体与组织行为中，几乎所有的人都具有影响他人心理和行为活动的能力。而对于领导者来说，由于身居要职、作用特殊，影响力就显得尤其重要。领导者能否成功地实施领导，关键就在于其是否可以影响组织成员为组织目标而努力。

2. 影响力的构成

领导者影响力的构成包括权力性和非权力性两个方面：

（1）权力性影响力。构成权力性影响力的因素有传统因素、职位因素和资历因素。①传统因素。自古以来，人们形成了一种观念，认为领导者有权，社会地位比普通人高，从而产生了对领导者的服从感，这就使领导者的言行增加了影响力。它属于观念性的因素。②职位因素。领导者有职、有权，可决定被领导者的命运，会使他们产生敬畏感。职位愈高，影响愈大。它属于社会性的因素。③资历因素。领导者均具有一定的资格和丰富的阅历，这就会对被领导者产生影响，使人们产生敬重感，资历愈深，影响愈大。它属于历史性的因素。

（2）非权力性影响力。构成非权力性影响力的因素有品格因素、知识因素、能力因素和情感因素。①品格因素。一个领导者如果自身的品行、人格、作风等高尚完美，就会形成对被领导者的影响力。②知识因素。一个领导者如果知识丰富、博学多才，就会使被领导者产生信赖感。③能力因素。领导者的能力愈强，使人产生的敬佩感愈强。



它是通过实际工作体现出来的，因而具有实践性。④情感因素。领导者与被领导者之间如果建立了良好的感情，相互之间的吸引力也就大，领导者的影响力就会增强。

3. 影响力的心理依据

领导者的影响力是有其心理依据的，主要包括如下几个方面：

（1）归属心理。人在交往活动中，总是自觉或不自觉地对群体有一种归属感，希望能够成为某一群体中的一员而得到群体成员之间的相互关心和照顾。因而，当他们认定自己属于某一群体的时候，他们就会自愿接受该群体领导者的领导，接受这些领导者的影响力。

（2）模仿心理。当生活在某一群体中的人愿意接受该群体领导者的领导时，领导者的高尚品德、渊博知识、较强的工作能力、良好的言谈举止、正常的喜怒哀乐，健康的生活习惯等，都会在领导活动中被组织中的其他成员自觉或不自觉地模仿。

（3）认同心理。当模仿达到一种内在的更深的层次时，组织成员就会产生一种对领导者的认同心理。一般说来，被领导者对领导者的认同感越高，他们对领导者的认可度和接受度越高，他们越会从内心拥护领导、接受领导，领导者的品德、才能和言行就越能有效地对被领导者的思想、心理和行为产生影响。对于领导者来说，要想在被领导者中间产生高度的认同感，就必须经常深入到群众中间去，关心群众生活，与群众同甘共苦。只有这样，才能不断扩大群众的认同心理基础。

（4）暗示心理。人们在表达和传递信息时，常常通过自己的语言、行为、表情、眼神等多种手段，对别人的心理或行为产生影响。这种方法通常被人们称为暗示。一般说来，暗示所起的作用，与暗示者的地位、威望有很大关系。对于领导者来说，如果自己在组织中间有很高的威信，其行为对被领导者们的暗示效应就会十分明显，所起到的影响力也就越大。所以，领导者要不断加强自己的品德修养，提高工作能力，通过暗示的作用不断扩大影响力。

（5）服从心理。在组织中，每一个领导者由于他们手中握有权力，

而且这种权力是组织成员在权衡他们能够胜任该领导岗位工作后而赋予他们的，而一旦他们被推到领导岗位上，他们就会对组织成员产生一种效应，这种效应就是人们对他的服从心理，在一般人看来，对领导者的服从是理所当然的事情。领导者的影响力，正是通过这种心理上的服从发挥作用的。

4. 权力性影响力的要素

权力性影响力包括以下几大要素：

（1）传统观念——观念性因素。几千年的社会历史沿袭，人们头脑中对领导者形成一种传统观念，认为当官的与普通人不同，他们有权、有才干，比普通人强。这种传统观念在漫长的历史进程中演变成为一种社会规范，使人从小就接受这种观念影响，从小就形成对当官者的服从意识，使领导者的言行顺理成章地具有影响力。

（2）职位——社会性因素。职位是一种社会分工，是指个人在组织中的职务地位。拥有职位的人，社会赋予他一定的权力。这种职位权力对被领导者的影响是强制性的。领导者的职位越高，权力越大，其强制性影响力也就越强。职位权力是社会赋予的，所以具有社会性。

（3）资历——历史因素。领导者的资格和经历也是在被领导者身上产生影响力的一个因素。资历属历史性因素，它反映一个人的过去。人们对资历较深的领导者很自然会敬重他。

由这三种因素构成的影响力都与领导者个人特征和现实领导行为没有直接关联，而是人们的传统观念和社会赋予的权力在起作用。这种领导者影响力在被领导者身上产生的心理效应是服从感、敬畏感和敬重感，进而影响行为。

5. 非权力性影响力的要素

非权力性影响力包括以下几大要素：

（1）品格——实质性因素。品格指道德品质、人格特征和作风等。有优秀品格的领导者对被领导者有很强的感召力、动员力，也会使被领导者模仿、认同其品格，这就为开展工作创造了极为有利的条件。



反之，就会威风扫地，失去影响力。

（2）才能——实践性因素。才能就是聪明才智。一个人的才能是在实践中形成和表现的。有才能的领导者会给事业带来成功，被领导者会因此信服他、敬佩他，自觉自愿地接受他的领导和指挥。反之，其影响力将会大打折扣。

（3）知识——科学性因素。知识是人类科学实验和实践经验的科学总结。知识本身就是一种力量，是科学赋予的。知识广博又有专业特长的领导者，容易争取到下属的信任，他的指挥，命令容易得到执行。相反，没有专业特长又知识贫乏的领导者，其影响力会大为降低，甚至大权旁落。

（4）情感——精神性因素。领导者与被领导者的关系不仅是工作关系，也是一种人际关系：存在着情感上的亲疏、好恶。一个领导者若能关怀其下属，与他们交朋友，建立亲密和谐的良好关系，彼此之间就会有亲近感，思想容易沟通，心理容易产生“共鸣”。因此，被领导者不仅能自觉听从其指挥，还能为组织目标的实现向他出谋划策，与领导者同甘共苦。

6. 提高权力性影响力水平

提高权力性影响力的水平，领导者应从如下几个环节入手：

（1）应加强自我意识与品格修养，做到言行一致，以身作则，正直公道，品德高尚，关心他人，团结同志，作风正派，秉公自律，为政清廉。

（2）不断学习马列主义理论知识、专业知识、市场经济与管理知识、现代信息与计算机知识、教育、心理及其他科学知识，注意知识更新和扩大自己的知识面，提高自己的科技、文化、知识素养。

（3）在实践中加强锻炼，提高自己的能力水平。包括抽象思维能力、决策与创造能力；具体智慧能力、专业技术与操作能力；社会智慧能力、社会交往、社会适应与管理能力等。

（4）密切联系群众，注意高尚情操的修养，学会关心人、体贴人、爱护人、帮助人，同大家建立亲切而深厚、真挚的感情；要矫正见物不见人、高傲自负、态度生硬、以势压人、对人冷漠的心理与行为。

在上述诸因素中，尤其要注意品德与才能的修养，德才兼备是领导者的重要条件，也是提高影响力的重要因素。不仅领导者自身要加强这方面的修养，上级领导与上级主管部门在选拔、招聘、培养、考核、晋升时也应注意这些因素。

7. 正确使用权力性影响力

正确使用权力性影响力，即通过政策、程序、规定、决策和命令等方式正确行使职权。要做到正确使用职权，领导者必须注意以下问题：

（1）在使用职权时，要态度审慎，执法公正严明，不要专制独裁、滥用职权。

（2）要秉公自律，为政清廉，赏不避仇，罚不避亲，不以权谋私。

（3）要善于用人授权，大权集中，小权分散，不搞专权独断。

（4）领导者要深入实际，调查研究，亲自动手，具体指导。

（5）要虚心听取意见，接受组织和群众的监督。

8. 权力性与非权力性影响力的关系

权力性影响力和非权力性影响力是统一和不可分割的。权力性影响力有权则有，无权则无，是构成领导影响力的基础。非权力性影响力，在领导影响力中占主导地位，起主导作用。权力影响力的大小，能不能有效发挥作用，受非权力影响力的制约。如果一个领导者品格高尚，才能出众，知识丰富，与下属关系融洽，不仅有较高的非权力性影响力，而且会提高权力性影响力。对于一个领导来说，非权力性影响力比权力性影响力更重要。因为一定时期一个领导者的权力一般是一定的，因此，要提高领导者的影响力，关键的和有效的途径在于提高其非权力性影响力。

9. 有利于领导者影响力发挥的环境

领导者影响力的高低不仅取决于领导者权力的使用和领导者品格、才能、知识二者的如何结合，也取决于有无支持影响力发挥的良好环境。比如，政治、经济、法律等社



会大环境，干群关系，职工与下属精神状态和心理素质、人际关系，企业内的风气，沟通渠道的畅通等诸多因素的状况，都会对领导者影响力的充分发挥产生巨大影响。可见，领导者要想有效发挥影响力，主动适应与改造社会环境和创造与改善企业内部环境是很有必要的。



领导者的个性风格

1. 个性的含义

不同的学者对个性的定义有不同的表述。心理学家麦迪把个性定义为：个性是决定每个人心理和行为的普遍性和差异性的那些特征和倾向的较稳定的有机组合。另一位心理学家凯立希则认为，个性是导致行为以及使一个人区别于其他人的各种特征和属性的动态组合。这些特征和属性包括：需要动机、调节方法、发展和完成任务的潜力、气质、情绪、自我知觉、角色行为、态度、价值观和能力等等。

我们认为可以把个性定义为：个性是指一个人整个的、本质的、比较稳定的意识倾向性与心理特征的总和。人的心理过程包括认知、情感和意志三个过程。这三个心理过程的稳定的倾向性和特征构成了一个人的心理全貌，构成了一个人的个性。

个性包含了两个相互联系的部分：一是个性倾向性，即心理过程的倾向性，指一个人对客观事物的意识倾向性，包括兴趣、爱好、需要、动机、信念、理想等；二是个性的心理特征，即心理过程的特征，主要包括气质、性格和能力。

2. 个性的特征

个性主要有如下几方面特征：

（1）独特性。每个人都有与众不同的特性，有着自己独特的风格，人与人之间都存在着个别差异。个性实际上就是人的心理特征所表现

出来的独特性。但是个性同时又有共同性如民族性格、国民性等，个性既有独特性的一面，又有共性的一面，管理心理学着重研究前者。

（2）整体性。个性不是一个孤立的心理特征，而是以整体形式表现出来的，是一个统一的整体。一个人的各种心理现象和心理过程是有机地联系在一起的。

（3）稳定性。个性一旦形成，具有相对的稳定性。个性是人内在的比较稳定的心理特征，这种稳定性也不是绝对的，而是相对的。随着人所处的环境的改变或地位的不同，个性也是可以改变的。

（4）倾向性。个性是一个人所具有的一定的内在意识倾向性，既体现为个人的需要、动机、兴趣、信念、理想和价值观等，又体现为人与人之间在气质、性格和能力等方面存在的个别差异。个体心理是行为的内驱力，行为是个性心理的外在表现。心理向行为转化的过程中总是表现出来一定的倾向性。

3. 个性的形成过程

个性是在生理素质的基础上，在社会实践中，经过长期的塑造而逐渐形成和发展的。一个人个性的形成和发展，经历三个时期：

（1）儿童时期。从小受父母、兄长及亲友的熏陶和影响，即通常人们说的，孩子是大人的一面镜子。大人在孩子的个性发展上打下什么烙印，往往会影响他的一生。

（2）学生时期。在学校受师长和同学的影响较深，使个性的发展按照一定的规范去实践。

（3）社会时期。这个时期是个性发展最复杂的阶段，有许多因素影响个性的发展，如社会制度、阶级关系、文化教育等，对个人的发展都有重要影响。

人是有能动性的，接受外界的影响是积极主动的。人在改造客观世界的同时也改造着自己的主观世界，改变人的认识能力，改变人的气质和性格。一句话，人的个性就是在社会关系的交往中逐步磨炼而形成的。

4. 影响个性形成的因素

影响个性形成和发展的因素有三方面，即遗传因素、后天环境和主观努力。

（1）遗传因素。遗传是指受精作用于个体生命开始之初，父母的特征传给子女的一种生理变化过程。它对人的个性有一定影响，如一个人的智力、知觉等特征和遗传有密切关系。

（2）后天环境。一个人个性的形成与发展是一个复杂的过程。虽然人的生理素质对其有一定的影响，但更主要是在一定的环境中，特别是在一定的社会实践中，经过长期的塑造而逐渐形成和发展的。

（3）主观努力。人是具有主观能动性的，他并不是被动地接受外界的影响与作用，他具有主体的主动性。个体在积极改造客观世界的同时，也在改造自己的主观世界，改变自己的认识能力、气质、性格。人的个性就是在社会关系的交往中逐渐磨炼而形成的。

总之，人的个性是非常复杂的心理特点的总和，是人与人相互区别的内在标志。人由于生活在一定的社会关系中，其个性的形成和发展不但要以先天遗传素质为基础，而且深受后天的社会生活实践的影响。个性就是遗传因素、后天环境与主观努力共同作用的结果。

5. 领导者联系群众的个性风格

联系群众是领导者必须具备的个性风格之一，其主要体现在以下方面：

（1）善于与群众交往，倾听群众意见。经常与群众沟通情况，对于群众的意见，只要是合情合理的，政策允许的事情，领导者都应热情帮助解决，让群众满意。

（2）要有待人处事的良好态度。人贵有自知之明，一个具有自知之明的人，才可能检点约束自己和控制自己，做到自律。此外，领导者要善于能从他人的立场来思考问题，而不是将自己的观点强加于别人，更不能强人所难。遇事要多想别人，多想别人的辛苦、难处、利益、自尊心，只有这样，才会做到爱护人、体谅人、关心人、尊重人。

（3）走群众路线，吸引群众参与管理。群众参与管理，是群众自我表达的需要，也是他们的权利。群众参与管理的程度越深，群众主人翁责任感越强，工作群体的目标的实现就越有保证。

（4）关心群众疾苦，解决群众

问题。群众在工作中难免有很多困难与委屈，领导者应经常深入群众，关心群众疾苦，抓住群众中牵肠挂肚的事，认真解决几件实事，以振奋人心。我们的干部是共产党领导下的干部，为人民服务是我们领导者的宗旨，离开为人民服务，也就从根本上失去领导者的意义。

6. 领导者沉着冷静的个性风格

领导者遇事沉着冷静，会给群众带来安全感。领导者沉着冷静的个性风格主要表现在以下几方面：

（1）胸怀开阔。领导者在工作中要能容纳各种不同的意见，能与持不同意见者接触，包括反对过自己或厌恶过自己的人，在相处时也能冷静客观。一个领导者只有虚怀若谷，方可容纳百川。

（2）宽厚容忍的风度。宽容就是对人要关怀、爱护与体谅。具有宽容精神的领导者，使员工感到亲切、温暖、友好，获得心理上的安全感，还可以增强领导者与被领导者之间的团结与友谊，提高心理相容水平，调动一切可以调动的积极因素。

（3）戒骄戒躁。领导者要做到“在利思害，在害思利”。在任何情况下，都不要被个人感情所左右，对不良激情需要克制，有意识地控制自己，转移注意力，以冲淡激情爆发的程度。

（4）要把勇敢和谨慎结合起来。勇敢就是要有主见，敢于走前人未走过的路，干前人未干过的事；谨慎则要求何时何地都不能轻举妄动，要深入调查研究，深思熟虑再做决定。领导者既要胆大，又要心细，勇敢就是要胆大，谨慎就是要心细。

（5）光明磊落，襟怀坦白。领导者的行为要自然、诚恳、坦率、正派，不矫揉造作，不虚饰浮夸，不说空话、大话、假话。领导者若不能严格培养自己的良好行为，就不能在群众中树立一定的威信。

7. 领导者的个人修养

领导者的个人修养主要体现在如下几个方面：

（1）博学多识，通情达理。领导者不仅需要通晓各种有关的科学知识，以及各种各样、丰富多彩的社会生活知识，还要做到按社会主



义的思想、品质、道德和作风的要求去处理好人与人之间的关系，通社会主义的人情，达社会主义的事理。因此，博学多识、通情达理是现代领导者的重要修养之一。

（2）公道正直，以身作则。领导者待人接物要公正、公道，不论亲疏，一视同仁。要求下级做到的自己首先做到，制定的纪律、制度自己要模范遵守。

（3）自尊而不自高，忠诚而不屈从。作为领导者，自尊不是高人一等，而是融入人群中，做群众的榜样。尊重别人，不是叩首礼拜，而是对别人的美德加以吸收和融合。

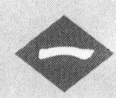
（4）大事清楚，小事糊涂。领导者的能力是有限的，如果在一些区区小事上不遗余力，必然会影响思考大事。因此，领导者必须胸怀全局，大事上坚持原则，一丝不苟；小事上不斤斤计较，该放就放。



第十三篇 领导者的心理健康



生命健康是21世纪人类社会共同关注的重要主题。人们不但需要有健康的体魄，还要有完整的心理状态和社会适应能力。特别是作为领导者，其心理健康更会影响到领导者的工作、学习与生活。实践证明：领导者的心理健康，是保证事业成功与组织发展的重要因素。当领导者产生不良的心理问题后，如果不及时调适，往往会产生严重的后果。而运用科学的方法，进行自我保健，不仅会对领导者的身心健康产生积极作用，而且对于领导工作的顺利进行也是一种积极的防范措施和安全保障。



一 心理健康及其标准

1. 什么是心理健康

所谓心理健康，是指这样一种心理状态，即人对内部环境具有安定感，对外部环境能以社会上认可的行为进行适应。

从该定义可以看出，心理健康主要包含两个方面：一是能适应社会环境和人际关系的变化；二是对社会环境和人际关系施以主动的影响。也就是说，一个心理健康的人既能善于应付复杂多变的社会环境和人际关系，又能发挥自己的能动性，能积极主动地改造或创造社会环境和人际关系。

具体地说，心理健康的人应具备如下五个条件：

（1）积极向上，有自信心、自尊心、进取心，能正确认识现实，能适应环境的变化，并有改造环境的能力。

（2）有独立性和自觉性，能发挥自己的智慧和能力去学习和工作，并获得成就。

（3）乐于与人交往，能以积极的态度（如尊敬、信任、谦让、诚挚等）与人相处，保持和发展融洽互助的关系。

（4）能正确认识和评价自己，发扬优点，克服缺点，使自己的学识品格向高水平发展。

（5）心理活动完整、协调，能避免由于各种心理因素过度紧张或焦虑等而导致病态。

2. 心理健康的特点

心理健康的特点表现在如下几个方面：

（1）人格完整一贯。人格结构各心理成分间密切联系，相互依存，成为整体；人格一经形成会稳定地体现在言行中，表现出思行统一、言行统一、人格统一、时空统一（即在外部环境不发生重大变化前提下，不管什么场合和时间，表现出来的人格风貌总是不会有大的变



化）。

（2）理想与现实统一。有理想有抱负，但又能面对现实，正视现实；对自己的长处与不足能做清醒求实的评价，用脚踏实地奋斗、拼搏去追求理想抱负的实现，不曲解现实、逃避现实、遁入幻想中。

（3）热爱生活，乐于工作与学习。能以乐观态度对待生活，善于苦中寻乐，不悲观厌世；乐于在工作、学习中发挥聪明才智，并善于从中接受新事物新知识，以充实自己的精神世界，增长才干，增添生活乐趣；性格开朗达观，朝气蓬勃，青春常在。

（4）身心成熟程度基本一致。心理成长不落后于生理成熟，二者成熟步伐基本一致。

3. 心理健康是保证事业成功的基本素质

在现实中，有的中青年领导者工作积极进取，也能够开拓创新，面对工作中的挫折和失败毫不气馁，但却因感情上的一点波折而导致心理失衡，甚至一蹶不振；有的领导才华出众，智力超群，但由于存在性格缺陷而人际关系处理得不好，在工作中得不到大家的支持和信任，最终也一事无成。这说明健全的心理素质既是领导者获得人生快乐、追求事业成功的重要保证，也是保持成就动机的基础条件。

因此，领导者必须结合角色活动和社会实践加强个性修养，在自我教育、自我调节和自我完善的过程中，不断健全心理素质，始终保持清醒的自我意识、稳定的情绪状态、健全的人格特性和强烈的社会责任感，才能为领导活动的成功打下良好的基础。

4. 心理健康的表现

根据领导者的心理特点，可将领导者的心理健康的表现概括为以下几个方面：

（1）正常的情绪。领导者正常的情绪有：首先，遇到不同的事情引起不同的情绪反应是心理健康的表现。其次，情绪的作用时间随客观情况的变化而转移。再次，必须有控制情绪的能力，能够保持相对稳定的情绪状态。最后，保持愉快的心情。

（2）健全的意志品质。意志是

人完成一种有目标的活动时，所进行的选择、决定与执行的心理过程。人的意志品质是衡量意志健全的主要依据，包括以下几个方面：一是自觉性；二是果断性；三是持久性；四是自制力。

（3）健全的智力水平。智力是指人的认识能力与活动能力所能达到的水平，主要由观察能力、记忆能力、思维能力、想像能力与操作能力所构成。智力是人们从事正常生活、工作、学习的最基本的心理条件，是人们与自然环境和社会环境保持动态平衡的心理保证。

（4）适度的行为反应。人与人之间在行为反应上存在着差异，有人反应敏捷，有人反应迟缓。但反应敏捷和反应迟缓是有限度的。

（5）协调的人际关系。处理好上下级之间、同级之间以及与朋友、亲属等的关系，对领导者具有特别重要的意义。人的交往活动能反映人的健康状态，人与人之间的正常、友好的交往不仅是维持心理健康的一个必不可少的条件，也是获得心理健康的重要途径。当一个人渐渐离开了朋友，而喜欢过孤独生活时，这往往表示已经开始出现不健康的趋势。

5. 影响心理健康的各种因素

影响心理健康的主要因素包括：

（1）先天因素。先天遗传因素在很大程度上决定一个人的生物学特性，同时对人的心理健康有着直接的影响，个人的气质、能力、性格等都要受到遗传因素的影响。

（2）身体状况。健康的身体是心理健康的前提。营养不良或是营养过剩都会影响大脑的发育，可以导致智力发育迟缓，不适应社会环境，影响心理健康。

（3）个人经历。个人经历对个体的心理健康有着重要的影响，尤其是早期的个人经历对今后的心理成长有着决定性的作用。

（4）性格能力。一个人的性格可以决定一生的命运，因为性格是人格中最重要的核心，它可以决定一个人的心理特点及处理问题的态度和能力。

（5）情绪影响。情绪对心理健康的影响也很大，积极或消极的情绪都会影响心理健康，只有适度的情绪才有利于心理健康。如过度的



兴奋和高兴可能会导致神经系统出现障碍，严重的可能导致精神性疾病。而适度的愉悦可以减少心理的压力和紧张感，使人放松，身心和谐。

6. 领导者心理健康的九大标准

人的心理健康是战胜疾患的康复剂，也是获得机体健康、延年益寿的要素。那么，怎样的领导者才算心理健康呢？有以下九项标准可以衡量：

（1）充分的安全感。安全感是人的基本需要之一，领导者面对纷繁复杂的事物如果表现为惶惶不可终日，人便会很快衰老。抑郁、焦虑等心理，会引起消化系统功能的失调，甚至会导致病变。

（2）充分了解自己，对自己的能力作出恰如其分的判断。如果领导者勉强去做超越自己能力的工作，就会显得力不从心，于身心大为不利。

（3）生活目标切合实际。由于社会生产发展水平与物质生活条件有一定限度，生活目标定得太高，必然会产生挫折感，不利于身心健康。

（4）与外界环境保持接触。人的精神需要是多层次的，与外界接触，一方面可以丰富精神生活，另一方面可以及时调整自己的行为，以便更好地适应环境。

（5）保持个性的完整和谐。个性中的能力、兴趣、性格与气质等各种心理特征必须和谐而统一，才能得到最大的施展。

（6）具有一定的学习能力。现代社会知识更新很快，为了适应新形势，领导者必须不断学习新东西。

（7）保持良好的人际关系。人际关系中，有正向积极的关系，也有负向消极的关系，而人际关系的协调与否，对领导者的心理健康有很大的影响。

（8）能适度地表达和控制自己的情绪。人有喜怒哀乐不同的情绪体验，不愉快的情绪必须释放，以求得心理上的平衡。但不能发泄过分，否则，既影响自己的生活，又会加剧人际矛盾，于身心健康无益。

（9）能有限度地发挥自身才能与拥有兴趣爱好。领导者应充分发挥自身的才能并拥有个人的兴趣爱好，但不能妨碍他人利益，不能损

害团体利益，否则，会引起人际纠纷，增加烦恼，是健康的大忌。

7. 正常心理与异常心理的判别

判别心理正常和异常的具体标准主要有以下几方面：

（1）以经验作为标准。所谓经验的标准有两种含义：其一是指病人自己的主观经验。其二是指旁观者以自身的经验作为参照来判别正常和异常。

（2）以个人行为是否符合社会规范作为标准。这是以个人的行为是否符合社会规范来划分常态和变态的。凡是符合社会规范、为社会所接受者，即为正常；否则即为异常。

（3）以个人对环境顺应与否作为标准。顺应是指良好的适应过程及其效果。如果适应的后果没有成效就称为顺应不良。

（4）统计学标准。这是以统计学上常态分配的概念来区分常态与变态。一般心理特征的人数频率多为常态分配，居中间的大多数人为正常，居两端者为异常。

（5）以病因与症状是否存在作为标准。有些异常心理现象或致病因素在正常人身上是一定不存在的。若在某人身上发现这些致病因素或疾病的症状则被判别为异常。

在心理正常与异常的划分上，实在难以找出一个通用、客观的标准。上述五种标准中，几乎没有一个能在单独使用时完全解决问题的。只有具备更为丰富的临床经验和实际知识，通过对量与质的辩证分析才能正确作出判别。

8. 哪些心理因素会引起疾病

心理因素又称精神因素，是指那些由于环境的变化，通过心理的影响而引起疾病的因素。

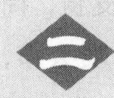
外界事物的变化首先作用于人的感觉器官并产生感觉冲动，由感觉神经传送到中枢神经系统，使人对这种事物有所感知。同时还能联系这种变化对自己和他人产生的影响，通过心理变化影响脑的机能活动，构成心因性事件。这种事件能够引起人发生情感变化，当变化的强度超过人的接受能力，以致不能适应，心因事件就成为心理致病事件。



心理因素的内容相当广泛，包括一切社会、政治、经济、婚姻、家庭、工作等各个方面的问题，诸如失业、穷困、事业失败、升学受挫、恋爱失败、战争、意外伤害、亲属死亡、离异、灾害等，都属于心理因素。

由于每个人都生活在一定的社会环境之中，社会环境的变化也可通过心理的影响引起疾病。当然，一些文化因素也属于这个范畴。比如不同的社会或地区，由于文化背景、宗教、风俗习惯的不同，常使人产生的陌生、孤独和困扰，尤其是对故乡的思念往往使人陷于不能自拔的情感之中，结果酿成疾病。

再有，不同的文明层次也会成为罹患疾病的原因，比如在贫穷落后的地区，受封建迷信的影响，常有魔鬼、狐仙之类的传言，使人害怕并受恐怖情绪影响而患病。



二 不良心理及其调适

1. 什么是不良的心理状态

不良的心理状态又称第三状态，是介于健康状态与疾病状态之间的状态，是正常人群组中常见的一种亚健康状态。它是由于个人心理素质（如过于好胜、孤僻、敏感等）、生活事件（如工作压力大、晋升失败、被上司批评、婚恋挫折等）、身体不良状况（如长时间加班劳累、身体疾病）等因素所引起。它具有如下特点：

(1) 时间短暂。此状态持续时间较短，一般在一周以内能得到缓解。

(2) 损害轻微。此状态对人的社会功能的影响比较小。处于此类状态的人一般都能完成日常工作、学习和生活，只是感觉到的愉快感小于痛苦感，“很累”、“没劲”、“不高兴”、“应付”是他们常说的词汇。

(3) 能自己调整。此状态者大

部分通过自我调整如休息、聊天、运动、钓鱼、旅游、娱乐等放松方式，能使自己的心理状态得到改善。小部分人若长时间得不到缓解，就很可能形成一种相对固定的状态。这小部分人应该去寻求心理医生的帮助，以尽快得到调整。

2. 领导者不良情绪的表现

领导者的情绪是指领导者受到某种刺激而产生的一种身心激动状态。领导者的情绪不同于一般人的情绪，因为领导身份、地位和责任的差异，他们的情绪比一般人要深沉些，这与领导的主观控制有密切关系。领导者的不良情绪主要表现在以下方面：

（1）冷漠。对人对事无动于衷，对周围同事缺少热情，说话毫无表情，工作平平庸庸，待人接物冷淡。这种不良情绪会给下属以心情压抑的感觉，影响其工作热情和积极性。

（2）急躁。有的领导者情绪急躁，无论面对大事小情，都坐不住、站不稳，拿得起、放不下。遇有棘手问题，更是急得像热锅上的蚂蚁团团转。下属若对某问题提出异议，不是冷静思考，而是觉得部下麻木迟缓，甚至对部下动怒发火。

（3）消沉。有的领导者在遇到不如意的事情时常常感到灰心、失望、退缩，甚至不思进取。有的领导者脸无悦色，目光无神，终日带着低落的情绪，提不起精神。下属请示汇报工作哼哈应酬，布置工作时讲得有气无力，做起事来有头无尾。

（4）抱怨。有的领导者整日愁眉不展，怨天尤人。抱怨上级领导对其不信任、不理解、不支持，同事对其不合作、不亲密、难共事，下属对其不靠近、不卖力、出难题等等。

3. 情绪管理有益于领导者心理健康

情绪的问题已经越来越受到现代领导者的关注。因为领导实践证明：不良情绪尤其是恶劣情绪，不仅对领导工作产生巨大的破坏作用，而且对领导者个人的身心健康也产生极大的危害。为保持心理健康，保证工作的顺利开展，领导者必须善于管理好自我的情绪。管理情绪有很多方法，其中最关键的有两点：



（1）要坚信自己可以战胜不良情绪。很多人发现自己的坏情绪并尝试过很多自我控制的办法之后，仍不见效，就索性自暴自弃，反正也改善不了了，就这样算了。有些人甚至患上了“情绪恐惧症”，一次改善不了，两次改善不了，情绪更加容易波动，更加难于掌握。其实，情绪并不是不可战胜的！我们应该明白：积习难改。坏情绪短时间之内我们不可能会完全地控制它，这是很正常的。但千万不能轻易放弃，为习惯性的坏情绪所征服。

（2）要勇于突破自我，以理性驾驭情绪情绪的失控很容易让人产生心理障碍，而心里的阻碍则让很多人更难突破自己。作为领导者，自身这样那样的不良情绪出现在所难免，也很正常。领导者可以以自己对工作的负责，对健康的重视，超越自我，用理性驾驭随时可能出现的不良情绪，以智慧管理每一次可能发作的坏情绪，从而赢得人生的自由，赢得领导工作上的突破，通过驾驭自己的情感征服命运。可见，管理好情绪，是领导工作的客观要求，也是领导个人健康的需要。

4. 领导者的自我心理保健

作为领导者，自我心理保健十分重要，以下几个方面是不可忽视的。

（1）建立自我防卫体系。自我防卫体系，是指领导者能够明确地认识到心理健康的意义、标准、产生心理障碍的原因以及预防的方法，自觉运用心理防卫机制来调节自己的心理活动和行为方式。

（2）了解自己和接受自己。了解自己就是正确认识自己的优点、缺点、能力、兴趣等。接受自己，就是承认自己现实的不利情况。领导者要想达到良好的自我心理保健效果，首先需要接受现实的自我，然后去创造一个理想的自我，而又能维护自己的心理健康。

（3）认识并面对现实。人生活于现实中，挫折和困难在所难免。一个人思想和行为必须与现实保持良好的关系，这才是正常的表现，脱离和逃避现实是异常的表现。作为领导者必须面对现实，改变受挫情境，创造更好的未来。如果在挫折和困难面前悲观失望，加以逃避，

事业就会受到损失，也会形成严重的心理落差。

（4）适度休息和积极工作。休息和娱乐可以减少紧张的情绪，保持工作精力，因此，领导者必须学会休息。休息要适度，如果认为一味地休息才是安乐则是错误的。

（5）积极参加社交活动。作为领导者应积极参加社会活动与交往，建立良好的人际关系，拥有更多的知心朋友，以沟通思想、交流感情，使自己拥有乐观的心境、健康的心理。

5. 领导者心理保健的原则

所谓心理保健是指通过培养健全的人格、健康的生活方式和行为习惯，从而预防各种精神疾病和心身疾病的发生，使个体更好地适应自然环境和社会环境。由于每个人的自身条件和所面临的问题有很大的差别，因此没有万能的保持心理健康的指导原则，有的只是适用于大多数人的一般性原则。

（1）要有自知之明。自知就是对自己有一个完整、全面、客观的认识，不仅要正确认识自己的优点和长处，还应当清楚地了解自己的弱点和短处。自知是自我意识良好的体现，也是心理保健的重要原则。

（2）接受自己。所谓接受自己，包含：不讨厌自己，“不和自己过不去”；客观、理智地对待自己的优缺点、长短处；不对自己提出苛刻、过分的要求；原谅自己的失误、过失等等。

（3）体验现在的幸福感。幸福感是人生活在世界上最有价值的情感体验，能在习以为常的生活中品尝到激动、欢愉的情绪，这需要积极的人生观、对生活的敏锐洞察和对幸福含义的透彻理解。缺乏或体验不到现实的幸福感，必然导致对自己的现实处境不满，从而陷入心理烦恼、苦闷、焦虑和不安之中。

（4）建立良好的人际关系。人是社会性动物，需要得到别人的关心、支持、重视和保护，而相互关心和帮助对于促进心理健康大有裨益。

（5）寻求专业人员帮助。领导寻求专业人员的帮助并不是软弱的表现，更不是什么不光彩的事情，而是情绪成熟、追求生活质量的表现。



6. 领导者心理保健的方法

心理保健的方法主要包括以下几种：

（1）改善物理环境。领导者要注意：一方面改善自己的工作环境，即消除噪音等，以提高工作的舒适程度。另一方面改善自己的生活条件也是很重要的，这其中还包括对家人的照顾。

（2）个人的态度与认识的端正。有正确的自我认识才能处理好理想与现实的关系，才能消除自卑、自毁等不为自己认可的心理。领导者要尽力扩大生活领域，积累经验，不断调整自己的生活态度和认知方式。特别是要有不怕困难、不把压力放在眼里的乐观主义精神。

（3）理顺人际关系。领导者要注意：上下级之间互相体贴；不要总为难下属；了解下属之间的关系；真诚地鼓励和赞美下属；有团结的愿望和做善意的批评的办法；尊重人格，不强加于人。

（4）矫正不良行为。领导者若存在许多不好的习惯会影响心理健康，如生活不规律、酗酒、工作中拖拉、太急躁、工作不停等等，一定要及时进行矫正。

（5）适当的体育活动和体力劳动。领导者从事的多是脑力劳动，长期伏案工作，缺乏运动。经常进行适当的运动锻炼对缓解精神压力、调节心理情绪大有帮助。

（6）自我放松。学会用气功、瑜珈术、马哈里施功法、生物反馈等进行自我调节。

7. 预防和消除紧张状态

所谓紧张状态是人或有机体在某种环境刺激的作用下产生的一种适应环境的反应状态，即在一定的社会生活环境中，某人感知到了外界刺激和情境的影响，对其作出主观评价并产生一些相应的心理、生理变化，从而对刺激作出相应的反应。假如刺激或情境需要人作出较大的努力去进行适应，以至于超出一个人所能负担的适应能力，这时就会出现紧张状态。预防和消除紧张状态的心理因素，要注意以下三个方面：

一要注意改善自己的工作环境，

采取切实有效的措施，确保工作安全，降低紧张状态反应的时间或降低反应的程度。

二要创造和谐的人际关系环境，使自己能够心情舒畅地投入到工作当中，即使出现紧张状态的反应，也能及时得到帮助和调节，从而缓解自己紧张状态的持续和发展。

三要注意培养乐观的情绪与坚强的意志，提高对突发刺激的应急能力。

8. 领导者挫折心理的自我调适

挫折是一种情绪状态，主要是指人们在某种动机的推动下，在为实现目标而采取行动的过程中，由于遇到无法逾越的阻碍或干扰，使个人需要不能满足、动机无法实现而产生的紧张、消极的情绪反应。领导者要想有效克服挫折心理，需从以下几方面入手：

（1）挫折认知。挫折反应的性质及程度，主要取决于挫折认知。挫折一方面有可能使人失望、痛苦、忧郁、不安；但另一方面，挫折给人以教益和磨炼，使人变得聪明、坚强和成熟，促进心理过程的发展和提高。

（2）吸收挫折。在生活中，没有人有足够的情感和精力，能既抗拒不可避免的事实，又创造一种新的生活。每个人只能在两者中选择其一。这就要求领导者应学会吸收挫折。

（3）树立自信心，调整个人抱负。领导者要树立自信心。只有自信，才不会因为一时的挫折而惊慌失措、一蹶不振。要调整个人的抱负，使之与自己的实际情况相符，因为不切实际的生活目标容易使人遭受挫折。

（4）分析原因，完善自我。对由于挫折所产生的愤懑、仇恨、敌意、自责或悔恨等消极情绪，领导者要积极调节，使自己较快地从挫折情绪中走出来。但是别忘了分析挫折原因，对自身的缺憾进行纠正，否则难免重蹈覆辙。

9. 领导者自卑心理的自我调适

自卑感是同别人比较时，低估和轻视自己而产生的情绪体验。自卑感表现在学习、工作、生活和交往等各个方面。自卑的人把自己的



能力估计过低，把要从事的工作看得过于神秘，把对方看得过于强大，思想情绪上悲观失望，决策行动上优柔寡断，人际交往上孤僻封闭，不敢实践，不敢竞争，处处回避，事事退缩，因而泯灭了自己的才华，耽误了进取的时间，降低了工作或学习效率，进一步就会成为失败者和被人轻视的对象。

作为领导者，要想克服自卑，增强自信：首先，要修正自己心中的做人标准，使自己能够正确认识和评价自己，按照社会要求，既不过高评价自己，也不过低评价自己。其次，要为自己制定适宜的工作、学习和生活目标，使自己获得成功体验，看到自己的能力和优点。再次，要积极与人交往，勇敢表现自己，敢于发泄自己心中的压抑情绪，能够看到他人的长处和不足，调整对自己的评价。最后，要多给予自己以鼓励、信任、期待和肯定，少自责和怨恨。即使自己犯了严重的错误，也要及时自我调适，越挫越勇，反思原因，积极进取。

10. 领导者孤独心理的自我调适

每个人在一生中都或多或少地体验到孤独感。有孤独感并不可怕。但是这种心理若得不到恰当的疏导或解脱而发展成习惯，就会变得性情孤僻古怪，严重的甚至有可能会变成孤独症，这就需要心理医生的治疗了。以下是克服孤独感的一些方法，只要持之以恒，一定会收到意想不到的效果。

（1）战胜自卑。因为自觉跟别人不一样，所以就不敢跟别人接触，这是自卑心理造成的一种孤独状态。这就跟作茧自缚一样，要冲出这层包围着你的黑暗，你必须首先咬破自卑心理织成的茧。

（2）与外界交流。独自生活并不意味着与世隔绝。作为领导者，应该加强与外界的交流，而不是独自生活与工作。

（3）为别人做点什么。跟人们相处时感到的孤独，有时候会超过一个人独处时的10倍。这是因为你跟周围的人格格不入。想一想你能够为人家做点什么，这很有好处。领导者切记温暖别人的火，也会温

暖你自己。

（4）享受自然，走入社会。一些习惯了孤独的人，懂得充分地享受孤独提供给他的闲暇时光。生活中有许许多多活动，都是充满乐趣的，领导者可以走进大自然，深入社会之中充分领略它们的美妙之处。

（5）确立人生目标。领导者要想从根本上克服内心的脆弱，最好莫过于给自己确立一些目标和培养某种爱好。一个懂得自己活着是为了什么的人，是不会感到寂寞的；同样，一个有所爱、有所追求的人，也是不怕寂寞的。

11. 领导者狭隘心理的自我调适

狭隘是一种心胸狭窄、气量狭小的心理和人格缺陷。这种狭隘心理主要由家庭因素和认识水平造成。狭隘者常常表现为：吝啬小气，斤斤计较，吃不得亏，会想方设法弥补“损失”；不能容忍他人的批评，不能受到一点委屈和无意的伤害，否则便耿耿于怀、伺机报复；人际交往面窄，追求少数朋友间的“哥们儿义气”，只同与自己类似或不超过自己的人交往，容不下那些与自己意见有分歧或比自己强的人。

心胸狭隘有百害而无一利，必须加以克服。主要方法如下几方面：

（1）树立正确的人生观，确定一个积极的生活目标。当一个人把眼光放在大事上，为自己确立了一个积极的生活目标时，他就不会计较一时的得失。抛开“自我中心”，就不会遇事斤斤计较，“心底无私”才能“天地宽”。

（2）正确处理人际关系。要培养集体主义精神和高尚的情感，进行正当的人际交往，与人相处应热情、直率，善于团结互助，融“小我”于“大我”之中。

（3）积极应对挫折。要学会以解决问题的方式积极应对挫折：遇到挫折，冷静分析原因，想想应该如何解决，选择最好的方法，然后制订计划，贯彻执行。

（4）丰富业余文化生活。拓宽兴趣范围，多参加各种文娱、体育活动，使自己时刻感受到生活、学习中的新鲜刺激，感受到生活的美好，从而在健康向上的氛围中增强精神寄托，消除心理压力。

（5）开阔视野，拓宽心胸。在闲暇时，不妨走出校园、家门，到



大自然中去领略它的博大、美丽。大自然会让你感到自己的渺小。培养豪迈气概，有利于走出狭隘的内心世界。

12. 领导者猜疑心理的自我调适

猜疑心理是一种由主观推测而对他人产生不信任感的复杂情绪体验。猜疑心重的人往往整天疑心重重、无中生有，每每看到别人议论什么，就认为人家是在讲自己的坏话。猜忌成癖的人，往往捕风捉影，节外生枝，说三道四，挑起事端，其结果只能是自寻烦恼，害人害己。猜疑心理是人际关系的蛀虫，既损害正常的人际交往，又影响个人的身心健康。猜疑心理的产生原因主要有：①错误的思维定势；②相互间缺乏信任；③不良的心理品质；④受流言蜚语的影响。

作为领导者，要想克服猜疑心理，可从以下几方面入手：

（1）培养理性，防止感情用事。遇事保持冷静，多观察、分析和思考，克服“当局者迷”的认知误区，是消除猜疑的重要途径。

（2）培养自信心。每个人都应当看到自己的长处，相信自己会与周围的人处理好人际关系，会给别人留下良好的印象。

（3）加强交流，拉近心理距离。和他人之间应该加强交流、相互了解、相互信任，在情感上产生共鸣，才会有效地消除猜疑。

（4）完善个性品质。加强个性品质的改造，培养高尚的道德情操，净化心灵，拓宽胸怀，提高精神境界，冲破封闭思维的桎梏，排除不良个性品质的消极影响，才可以有效消除猜疑。

（5）学会自我安慰。如果觉得别人怀疑自己，应当安慰自己不必为别人的闲言碎语所纠缠，不要在意别人的议论。

13. 领导者虚荣心理的自我调适

虚荣心就是以不适应的虚假方式来保护自己自尊心的一种心理状态。心理学上认为，虚荣心是自尊心的过分表现，是为了取得荣誉和引起普遍注意而表现出来的一种不正常的社会情感。

在虚荣心驱使下的人，往往只追求面子上的好看，不顾现实的条

件，最后造成危害。在强烈的虚荣心支使下，有时会产生可怕的动机，带来非常严重的后果。

作为领导者，要克服虚荣心，可以从以下方面着手：

（1）自尊自重。只有把握住自尊与自重，才不至于在外界的干扰下失去人格。

（2）树立崇高理想。人应该追求内心的真实的美，不图虚名。很多人能在平凡的岗位上做出不平凡的成绩，就是因为有自己的理想。

（3）自知之明。要能正确评价自己，既看到长处，又看到不足。

（4）正确对待舆论。虚荣心与自尊心是联系的，自尊心又和周围的舆论密切相关。别人的议论，他人的优越条件，都不应当是影响自己进步的外因，决定需要的是自己的努力。

14. 领导者嫉妒心理的自我调适

嫉妒心理也通俗地被称为“红眼病”，是指一个人看到自己以外的人占了比自己较好的地位或拥有优越的条件，心中产生的不愉快情绪。它是一种常见的不良心理，私心杂念是它的起点，私欲是它的目的。结合每一个人的实际情况，有意识地提高自己的思想修养水平，是消除和化解嫉妒心理的直接对策。

（1）客观评价自己。当嫉妒心理萌发时，要能够积极主动地调整自己的意识和行动，从而控制自己的动机和感情。这就需要冷静地分析自己的想法和行为，同时客观地评价一下自己，从而找出一定的差距和问题。

（2）快乐之药可以治疗嫉妒。快乐是一种情绪心理，嫉妒也是一种情绪心理。何种情绪心理占据主导地位，主要靠人来调整。

（3）少一份虚荣就少一份嫉妒。对于具有嫉妒心理的人来说，他就是要面子，不愿意别人超过自己，而这种以贬低别人来抬高自己的行为，正是一种虚荣，一种空虚心理的需要。单纯的虚荣心与嫉妒心理相比，还是比较好克服的。而二者又紧密相连，相依为命。所以克服一份虚荣心就少一分嫉妒。

（4）自我转换法可以消除嫉妒心理。嫉妒可以使一个人萎靡不振，但是如果合理地自我转换，不把时间浪费在抱怨外在环境上，就能变



为发愤图强。

(5) 自我抑制和自我宣泄。嫉妒心理也是一种痛苦的心理，当还没有发展到严重程度时，用各种感情的宣泄来舒缓一下是相当必要的，可以说是一种顺坡下驴的好方式。在这种发泄还仅仅处于出气解恨阶段时，最好能找一个较知心的朋友或亲友，痛痛快快地说个够，暂求心理的平衡，然后由亲友适时地进行一番开导。

15. 领导者自私心理的自我调适

自私作为一种病态的社会心理，是可以克服的，只要在意识到自己的自私行为时及时调适，自私心理就并非如洪水猛兽般可怕。作为自私心理来说，最有效的方法就是心理调适。具体包括以下几种：

(1) 内省法。它是构造心理学派主张的方法，是指通过内省，即用自我观察的陈述方法来研究自身的心理现象。自私常常是一种下意识的心理倾向，要克服自私心理，就要经常对自己的心态与行为进行自我观察。观察时要有一定的客观标准，这些标准有社会公德与社会规范和榜样等。

(2) 回避训练法。回避训练是心理学上以操作性反射原理为基础，以负强化为手段而进行的一种训练方法。通俗地说，凡下决心改正自私心态的人，只要意识到自私的念头或行为，就可用缚在手腕上的一根橡皮筋不停弹击自己，从痛觉中意识到自私是不好的，进而促使自己纠正。

(3) 避免自私，要给自己订立规矩。自己立下一条规矩，如“苟非吾之所有，虽一毫而莫取”。要有这种明确的法律观念，君子爱财，取之有道。不义之财，分文不取。有了这一条，就能遏制私欲发展，防止其泛滥。

其实，自私和无私之间仅有一线之隔。越过它，就可以感受到舍己为人的快乐。这是最大的喜悦，也是人生道路上不可或缺的一步。自私的人如果总停留在狭小自我的束缚里，就永远无法想象和体会助人为乐的快乐。

16. 领导者贪婪心理的自我调适

贪婪指贪得无厌，亦即对与自

己的力量不相称的某一过分的欲求。它是一种病态心理，与正常的欲望相比，贪婪没有得到满足的时候，反而是愈满足，胃口越大。贪婪并非遗传所致，是个人在后天社会环境中受病态文化的影响，形成自私、攫取、不满足的价值观而出现的不正常的行为表现。若欲改正，是可以自我调适的，具体方法如下：

（1）格言自警法。古往今来仁人贤士对贪婪之人是非常鄙视的。他们撰文做诗，鞭挞或讽刺那些向国家和人民索取财物的不义行为。想消除贪婪心理的人，应牢记那些诗文和名言格言，朝夕自警。

（2）自我反思法。即自己在纸上连续 20 次用笔回答“我喜欢……”这个问题。回答时应不假思索，限时 20 秒钟，待全部写下后，再逐一分析哪些是合理的欲望，哪些是超出能力的过分的欲望，即贪婪。然后深入分析自己贪婪的原因是有攀比、补偿、侥幸的心理呢，还是缺乏正确的人生观、价值观。分析清楚后，便下定决心：要堂堂正正做人，就得改掉贪婪的恶习。

（3）知足常乐法。一个人对生活的期望不能过高。虽然谁都会有些需求与欲望，但这要与本人的能力及社会条件相符合。每个人的生活有欢乐，也有失缺，不能搞攀比。这也是贪婪心理调适的最好方法。

17. 领导者愤怒心理的自我调适

愤怒心理，往往产生于心里的不满情绪。尤其是当个人意愿一再受到阻碍时，人的需要得不到满足，遭遇挫折和不公时，或受到压抑、羞辱、被人欺骗时，心中都会油然生出一股愤怒情绪。愤怒的程度会因诱发原因和个人修养的不同而有所不同，或大或小，或长或短的表现出一种紧张情绪和行为反应。

领导者的日常工作中，常有令自己生出愤怒情绪的事情。这种心理如果得不到合理的疏导调适，对工作或生活都有极大的危害和影响。严重者或许会引发不应有的悲剧或恶果。但愤怒心理可进行自我调整。具体方法如下：

（1）尽量避开刺激。遇到令你愤怒的刺激时，最好尽量避开，离开使人气愤的场所或人员，过一段时间，有时会怒气自消。

（2）情绪转移。自己怒火中烧



时，马上用另一种刺激来转移情绪，比如唱歌、游戏等。这是积极地接受另一种刺激，即转移大脑兴奋点的制怒方法。

(3) 主动释放。当自己遇到使人气愤的矛盾时，及时把心中的不平和愤怒找适合的人释放出来，可以平息愤怒。

(4) 有意控制。发怒者用良好的道德修养、丰富的知识水平有意识地把愤怒情绪降低强度，以意念制怒会收到一定的效果。

18. 领导者急躁心理的自我调适

急躁，从心理学上分析是神经系统兴奋和冲动的表现。心理容易冲动的人，往往表现出急躁情绪。所造成的后果是，要么不加思考就采取行动，要么做错了事不知错在何处。这种心理会使人情绪紊乱，心态躁乱，对身心健康十分不利。遇到这种时，领导者可采用以下自我调适的方法：

(1) 遇到任何事都应先冷静下来。遇事时首先要冷静地思索一番，做到心中有数。这样就不会毛手毛脚盲目冲动了，慢慢就会养成稳重的习惯。

(2) 及时进行自我暗示。有些事情确实十分火急，稍一迟疑可能会错失良机。但即便如此，也要保持冷静，越是着急的事，心中越要进行“冷静再冷静”的自我暗示，以使心情平静下来，免得“欲速而不达”。

(3) 平时注意加强训练。急躁往往和个性密切联系在一起，并形成了习惯性。为了克服急躁情绪，可以通过下棋、画画、做小手工艺品等方法，磨炼自己的耐性和韧性，久而久之会自然地养成不急躁的好习性。

(4) 持之以恒，始终如一。急躁者做事千万不要虎头蛇尾，在行动时，不但要有良好的开头，还要有令人满意的结尾。因此保持善始善终也是克服急躁情绪的重要环节。控制急躁心理并不是一朝一夕的事，要有一个过程才能收到效果。因此，控制急躁心理需要下决心，要有毅力才行，否则就不会取得效果。

19. 领导者完美心理的自我调适

追求尽善尽美，办事不留缺憾，是一种普遍的心态。但过于追求完

美往往会导致人的一种病态心理。心理学研究表明，完美心理其实是出于一种自我保护的需要。假如一个人缺乏自信，生活上屡遭挫折，那么他的心理总想通过其他途径来加以补偿。想把每件事都做得完美的人，之所以期望毫无瑕疵的结局，就是因为想把自己保护起来，想躲避他人的指责和讥讽。而这样的人一旦遭到失败，就会异常灰心，甚至转为极度自卑的心理状态。他们常为生活中的挫折而痛不欲生，从而形成孤僻、抑郁的性格，神经非常紧张，以至于连一般的工作都不能胜任。毫无生活乐趣，精神总是得不到放松，对别人也吹毛求疵，人际关系无法协调，得不到别人的合作与帮助。因此，对人的健康破坏性极大。完美心理自我调适的方法如下：

（1）正确的评估自己。一个人既不要把自己的能力估计得太高，也不必过于自卑。否则事事要求完美这种心理本身就会成为你做事的障碍。作为领导者，一定要在真正了解自己、认识自己的基础上培养自尊。

（2）经受住失败的考验。人只有经受住失败的考验才能到达成功的巅峰。故不必为了一件事未做到尽善尽美的程度而自怨自艾。没有瑕疵的事物是不存在的，盲目地追求虚幻的境界只能是劳而无功。成功与失败只是相对而言，作为领导只要自己在某一领域、某一方面发挥了能力，对自己来说就算是“成功”。

（3）确定实际的目标。寻找一件自己完全有能力做好的事，然后去把它做好。这样你的心情就会轻松自然，做事也会较有信心。作为领导者，没有必要刻意地追求出类拔萃，只要每次努力都有所收获就可。目标实际，能使你循序渐进地去做好每一件事。

20. 领导者焦虑心理的自我调适

随着现代社会生活节奏大大加快，人们的心理压力也随之日趋紧张，精神负荷日益加重，很容易发生焦虑这种心理过激反应。焦虑心理除了引起失眠、易怒、烦躁、疲乏等情绪变化外，还可能导致高血压、冠心病、心肌梗塞、糖尿病、溃疡病等严重后果。焦虑心理的自



我调适方法如下：

（1）拥有乐观的心态。领导的日常工作中，难免出现这样那样的困难、烦心事，因此领导者要时常告诉自己保持乐观心态，以促进工作顺利进展。

（2）妥善安排杂事，学会忙里偷闲。生活与工作中的琐事杂事最让人烦心，一旦为此造成矛盾，也最容易产生焦虑。因此作为领导者，应做科学安排，理出轻重缓急，学会立体安排时间。同时，无论工作学习多么繁忙，都应忙里偷闲，每天留出一定休息时间，放松自己，愉悦心情，别为小事烦恼。

（3）学会正确认识和估计自己。现代生活不仅是快节奏，同时也充满了激烈的竞争。但个人能力总是因人而异且是有限度的，因此每个人都应实事求是地衡量和估计自己，绝不要拼命蛮干，最后落得事业未成，身体拖垮，得不偿失。生活上则要知足常乐，量入为出，不盲目攀比、追求虚荣。

（4）正确对待压力挫折。人生不可能不遇到挫折，也不可能没有压力，而贵在遇到困难时不气馁，面对压力时不自卑。要有勇气和自信心，相信自己的力量，这样有利于理清思路，从而从挫折中总结经验，战胜逆境，解决难题，摆脱焦虑。

21. 领导者迟疑心理的自我调适

存在迟疑心理的人常表现出遇事迟疑不决，优柔寡断，拿不定主意，反复动摇。这种心态在处事或工作中都有所表现。从根本上分析，迟疑心理是一个人意志薄弱的表现。以下几种自我调适的方法，可有效克服迟疑不决的不良心理：

（1）自强自立，相信自我。迟疑的人大多都不自信。克服迟疑心理，领导者首先需要培养自信、自主、自强、自立的勇气和信心，培养自己意志的独立性及良好的品质。做任何事不要追求尽善尽美，只要不违背大原则，就可以决定取舍。

（2）培养勇冒风险的胆识。人的勇气与其所具有的知识经验有很大的相关度。一个人的知识经验越丰富，其挑战勇气越高，冒险精神越强；反之则越低，越差。这也就是俗话所说的“艺高人胆大”。

（3）勤于思维，遇事冷静。“凡

事预则立，不预则废。”作为领导者，平时经常开动脑筋，勤学多思，是关键时刻有主见的前提和基础。同时要排除外界干扰和暗示，稳定情绪，由此及彼、由表及里地仔细分析，亦有助于培养果断的意志。

22 领导者自我中心心理的自我调适

以自我为中心是一种严重影响人际交往的心理障碍。这种心理障碍在领导者中也大有人在。这种人通常总是以自己的需要和兴趣为出发点，只关心自己的利益得失，而从不在乎别人的感受。他们总是从自我的经验出发，盲目地坚持自己的观念，唯我独尊，刚愎自用，固执己见。在任何团队组织中，这种人只能成为受人冷落的对象；长此以往，自我中心的心理将导致一个人形成自卑、孤独、退缩、封闭等其他种种心理障碍，根本无法享受到人际交往的愉快体验。领导者自我调适的具体方法如下：

（1）尊重他人，与人平等相处。一个人只有尊重他人才能换来别人的尊重；只有能够接受别人正确的意见，承认自己的错误，才有可能改正过去固执己见、唯我独尊的形象。而这就要求以自我为中心的人首先要学会尊重他人，以平等待人之心与人相处，不过分苛责别人，真诚热情地对待他人，这样才能使人际交往的天平始终处于平衡的状态。

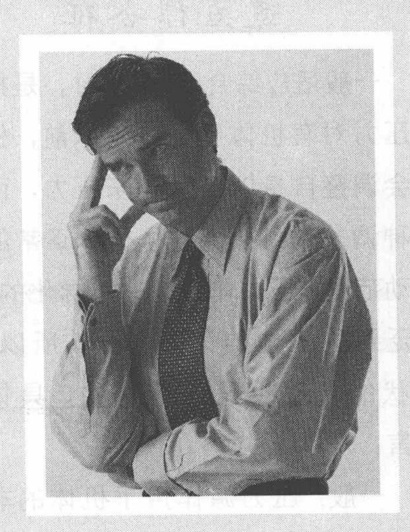
（2）克服自私，去除不切实际欲望。欲望与需求，不可能人人如愿。因此，领导者应注意做到正视客观现实，学会克制私欲，在必要时做出一些让步，不能为了一己之利忽视他人的存在。

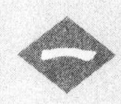
（3）加强自我修养，超越自我。作为领导者，在日常工作中一定要学会控制自己的欲望与言行，把自我利益的满足建立在合情合理、不损害他人的基础之上，充分认识自我中心意识的不现实性、不合理性与危害性，对他人多一分关爱，少一分索取。

第十四篇 心理障碍与心理疾病的防治



处在一个多变而跃进的时代，人人都会承受各种压力。面对复杂而艰巨的挑战，领导者的压力往往超出了常人。当外界因素的不良影响处理不当或者不堪承受所带来的压力时，人就难免会出现诸多身心健康问题，尤其是形成心理障碍和心理疾病。人们常说，心病还须心药治。消除心理障碍和根治心理疾病的最重要措施是要以积极的心态正视现实，控制情绪，放松心情，释放压力。同时，也要及时进行自我调适，严重时可请专业心理医生进行治疗，以免病情加重，伤害健康，影响工作。





一 心理障碍的消除

1. 什么是心理障碍

所谓心理障碍，是指由于个人及外界因素造成心理状态的某一方面（或几方面）发展的超前、停滞、延迟、退缩或偏离。它的特点是：

（1）不协调性。其心理活动的外在表现与其生理年龄不相称或反应方式与常人不同。如：成人表现出幼稚状态（停滞、延迟、退缩）；儿童出现成人行为（不均衡的超前发展）；对外界刺激的反应方式异常（偏离）等等。

（2）针对性。处于此类状态的人往往对障碍对象（如敏感的事、物及环境等）有强烈的心理反应（包括思维及动作行为等），而对非障碍对象可能表现很正常。

（3）损害较大。此状态对其社会功能影响较大。它可能使当事人不能按常人的标准完成其某项（或某几项）社会功能。如：社交焦虑者（又名社交恐惧）不能完成社交活动；锐器恐怖者不敢使用刀、剪；性心理障碍者难以与异性正常交往。

（4）需求助于心理医生。此状态者大部分不能通过自我调整和非专业人员的帮助而解决根本问题。心理医生的指导是必需的。

2. 什么是一般适应综合征

一般适应综合征（GAS），是指在压力对有机体产生作用以前，机体会调整自身以应付外来压力，而这种调整本身已离开了机体正常的活动范围。压力作用是非特异化的，广泛到达机体的许多部分。所以，症状的表现也是综合型的。具体而言：

一般：压力源作用于机体的非特异部分。

适应：某种应付性的调节防御。

综合征：个体反应中的几种症状可能同时发生。



GAS 的发展经历以下三个阶段：

（1）预警期。这一时期是机体对压力源的最初反应。当压力被认知，大脑就会释放出化学信息给身体。出现激素量增加、血压上升、放瞳、肌肉紧张等现象。

（2）抵抗期。如果压力继续存在，机体将进入抵抗期。其特点为疲劳、焦虑、紧张。这是身体反抗压力的阶段，但是，人的能源、集中能力和抵抗力都是有限的。在这一阶段，人易于患各种疾病。

（3）耗竭期。如果压力继续或永远存在，人的能力和适应力终将被用尽，抵抗压力的反应也会消失。这时，疾病甚至死亡会随之而来。

3. 什么是挫折防卫综合征

挫折是指人在通向目标的道路上遇到障碍或干扰，使动机无法达成、目标无法实现时的紧张状态或情绪体验。当外界压力足够大时，个人受到挫折。挫折的来源很多，包括：主观因素：个人的智力、体力、身体状况、抱负水平、容忍力、生活经验等等；客观因素：环境、目标阻碍、人际关系、管理方式、职业等。

美国心理学家考夫和阿波利找出了五种领导者或管理者受挫后的典型反应方式，即：攻击、退化、压抑、固执和放弃。

（1）攻击。分为直接攻击对方、替代攻击以及攻击自我。

（2）退化。当受到挫折时，放弃已经习得的成人方式，而恢复使用原先的幼稚方法去应付事物。

（3）压抑。即把不能被意识所接受的念头、情感和行动，在不知不觉中压抑到潜意识里去。长久下去，这种压抑必会引起疾患，也无意识地影响人的行为。

（4）固执。即不断地重复同一行为，虽然自知是无效的。

（5）放弃。即放弃努力，逃离压力源。

以上几种反应即被称为挫折防卫综合征。

4. 什么是耗竭综合征

耗竭综合征属于轻度心理问题之一。美国心理学家车尼斯定义耗竭综合征是“由焦虑、情绪或生理性的耗竭所导致、以最终态度和行

为转变为标志的一类心理疾病”。其症状包括易激惹、抑郁、酗酒、家庭冲突、溃疡、失眠、头疼以及其他躯体反应等。早些时候，奥地利心理学家弗洛伊德·伯格认为，“这种病是传染性的”。一旦这类人出现于组织中，其他人也会变得焦虑和不满。

5. 什么是心理缺陷

所谓心理缺陷，是指无法保持正常人所具备的心理调节和适应等平衡能力。

在心理健康和心理疾病之间，有为数不少的人群存在心理缺陷。这类人群有这样或那样心理不健康的表现，但却不属于心理疾病范畴，这类心理过渡状态，即是心理缺陷。具有心理缺陷的人的心理特点，是明显偏离心理健康标准的，但尚未达到心理疾病的程度。心理缺陷的后果是社会适应不良。在现实生活和卫生实际工作中最常见的心理疾病是性格缺陷和情感缺陷。

6. 什么是性格缺陷

性格缺陷是指性格的不正常、不健康和不完善，也就是指处于扭曲或病态状态的性格，这样的性格缺乏稳定性、平衡性和灵活性，常常是个人不幸和灾祸的根源。常见的性格缺陷有下列几种：

（1）无力性格。性格无力的人精力和体力不足，容易疲乏，经常感到身体不适，有疑病倾向；情绪常处于不愉快状态，缺乏克服困难的勇气。这种女性对精神压力和身心矛盾易产生心理过敏反应，由此可诱发心理疾病。

（2）不适应性格。性格不适应主要表现为社会适应不良。这种女性的人际关系和对社会环境的适应能力很差，判断和辨别能力不足。

（3）偏执性格。性格偏执的人性格固执，敏感多疑，容易产生嫉妒心理；考虑问题常以自我为中心，遇事有责备他人的倾向。

（4）分裂性格。性格分裂的人性格内向，孤独怕羞，情感冷漠；社会适应和人际关系很差；喜欢独自活动。

（5）爆发性格。性格爆发的人平时性格黏滞，不灵活，遇到微小的刺激即引起爆发性愤怒或激动。

（6）强迫性格。性格强迫的人强迫追求自我安全感和躯体健康，



可有程度不同的强迫观念和强迫行为。

(7) 癔症性格。患癔症的人心理发展不成熟，常以自我为中心；感情丰富而不深刻；热情有余，稳定不足；容易接受暗示，好表现自己。

(8) 攻击性格。好攻击的人性格外向、好斗；情绪高度不稳定，容易兴奋、冲动；往往对人、对社会表现出敌意和攻击行为。

7. 什么是情感缺陷

情感缺陷是指在情感的形成过程中，因为错误的或不良的条件性情绪反射而造成的情感病态或缺陷，这种病态情感常与人的思维、意识和理智相冲突，从而给人际关系、个人形象建立、工作和事业带来诸多的麻烦。常见的情感缺陷有下列几种：

(1) 焦虑状态。对客观事物和人际关系，表现出不必要的焦虑、紧张，经常忧心忡忡，疑虑不快，虽然具有强烈的生存欲望，但对自己的健康和疾病存有忧虑。

(2) 抑郁状态。情绪经常处于忧郁、沮丧、悲哀、苦闷状态；常有长吁短叹和哭泣表现。

(3) 疑病状态。常有疑病情绪反应，有疑病性不适症状；自我暗示性强，求医心切。

(4) 躁狂状态。情绪高涨、兴奋，活跃好动，动作增多，交际频繁，声音高亢，有强烈的欣快感。这种状态易发展为躁狂症。

(5) 激情状态。经常呈现出激情状态，应视为心理缺陷。

(6) 淡漠状态。对外界客观事物和自身状况漠不关心，无动于衷；在人际关系方面表现为孤独、不合群。

(7) 幼稚状态。心理年龄明显落后于实际年龄；情绪幼稚化，表现出“老小孩”式情感。

(8) 反常状态。情感反常，不协调，甚至出现矛盾的情感状态。

8. 什么是变态心理

变态心理是指人的心理与行为的异常，亦称病态心理。变态心理表现为个体心理变态的主要标志是心理障碍。心理障碍是各种不同的心理和行为失常的总称。变态心理不只限于精神病人的心理变态，而且也指个体心理现象的异常。根据

心理障碍的表现，变态心理可分为以下几种：

（1）智力落后。智力落后是指智力水平与思维活动明显低于正常人，表现出学习和社会适应能力缺陷。

（2）人格障碍。人格障碍是指人格明显偏离正常轨道，并表现出适应不良的行为障碍。

（3）精神疾病。精神疾病是一种严重的心理变态，已失去对客观现实的理解或对外界的接触能力。

（4）缺陷心理障碍。缺陷心理障碍是指大脑或躯体缺陷而引起的心理障碍。

（5）特殊条件下的心理障碍。特殊条件下的心理障碍是指在催眠、暗示、气功、某些药物作用下而出现的心理障碍。

9. 患了心理障碍怎么办

据精神心理学研究证实，心理障碍现象是普遍存在的，故患了心理障碍既不可悲、也不可怕。只不过是不得不面对自己患了心理障碍的“命运”。只要掌握恰当的方法，就能解除心理障碍，具体方法如下：

（1）消除自卑心理。知道自己患了心理障碍之后，人们的第一个情绪反应，往往是自卑。觉得自己被划到软弱无能的那类人中去了。其实，一个人是否患心理障碍，是不由个人的意志决定的，而是由一个人童年的成长环境决定的，换句话说，是“命运”性的。它只反映和代表了一个人的成长环境和发育背景，而不代表一个人是否坚强、是否有价值。

（2）克服悲观失望的情绪。得知自己患了心理障碍后的第二个反应，就是悲观失望。因为他们习惯于认为自己是世界上唯一一个最不幸的人，自己患了没办法克服的疾病。其实，据最保守的估计，人群中的心理障碍患病率在2%。你并不是孤立的。心理障碍也不是不可以治愈的，可以说大部分心理障碍都可以通过治疗得到缓解和治愈。只不过缓解和治疗需要付出精神、经济和时间的代价而已。

此外，面对自己的心理障碍，采取以下的心态会比较有益：

①必须接受自己的“患病”现实。

②必须自己承担起克服心理病



的主要责任。

③在条件许可的情况下，寻求专业心理帮助或专业心理治疗。

10. 消除心理障碍的技巧

如何消除心理障碍，心理学家提供了以下几个技巧：

（1）用适当的方式尽量发泄。向知心的人直率地诉说苦衷，倾吐积郁，宣泄愤懑，甚至悲痛地哭诉一场，这都能释放和减轻心理压力。也可以对物发泄，当然，不是破坏性地摔砸一通，可以去打打球，跑跑步，超常地运动一番，通过消耗体力来消除烦闷，也有助于缓解心理压力。

（2）培养自控力。对烦恼和不愉快，承认其发生的合理性和必然性，有足够的心理承受力和思想准备，然后冷静地想办法对付它。当然，这要在平日里注重心理素质的培养和锻炼，才能遇事不慌，稳妥善待。

（3）转移注意力。有了烦恼，尽量克制自己的情绪，并且将注意力转移到学习、工作、娱乐或者其他感兴趣的方面，这样就不至于"越想越别扭，越想越伤心了"。

（4）暂时躲避。暂时离开引起不愉快的人、事或者环境，眼不见心不烦，时过境迁，心理压力也会随之淡化或消失。

（5）走出"理想"。很多人的烦恼是由于对自己、对他人、对生活的期望值过高而造成的，一旦这些期望没能实现，烦恼也就随之而来。因此，正确地面对现实，不抱幻想，也就不会自寻烦恼了。

（6）偶尔也要屈服。能伸能屈，能进能退，自然轻松自在；凡事认真，一味固执，肯定烦恼重重。

11. 如何消除强迫型人格障碍

强迫型人格障碍是一种以出现反复强迫观念、强迫情绪、强迫行为为特征的神经性疾病。它一般很难摆脱，会严重妨碍人的正常生活和工作。其形成原因一般是由于幼年时期受到较强的挫折和刺激，与家庭教育和生活经历直接有关。严重者容易导致强迫性神经症。消除强迫型人格障碍，可采用以下几种心理治疗方法：

（1）疏导认知。患者自我要提

高对这一心理障碍的认识，并了解自己的性格缺陷，有针对性地进行自我疏导，改变不良的思维方式，经常与人交往沟通，疏泄精神上的紧张焦虑，缓解强迫症状，以使自己的情感与行为得到改变。

（2）自然松弛。不要总把冲突理智化，过分压抑和控制自己，而应学会减轻和放松精神压力，遇到任何事听其自然，该怎么办就怎么办，做了以后就不再去想它，也不要对做过的事进行评价。保持心情松弛，可通过听音乐、做运动来进行放松训练，以改善和调节心理和生理功能。经过一段时间的训练和自己意志的努力，症状是会消除的。

（3）自我暗示。通过自我心理暗示，解除心中疑虑和恐惧。同时不过分执著于经典与规矩，以免让自己感到无所适从。属强迫型人格的人已经习惯于按教条办事，总是按“应该如何，必须如何”的准则去做，在某种程度上像个机器人。要改变这种状况，努力寻找生活中的独特事件，让这些独特事件带来新的观念和解决问题的新思路、新方法，以起到“当头棒喝”的作用，改变以往墨守成规、循规蹈矩的习惯。

12. 如何消除仇恨型人格障碍

仇恨心理，一方面是由于自己心胸狭隘，遇到一件小事就耿耿于怀，怀恨在心。另一方面是当事人受到他人精神或身体伤害后，寻求解决帮助未果，被伤害者的伤痛得不到外界的同情，容易产生仇恨他人甚至报复他人的念头。严重者还会出现反社会的人格障碍，具有仇恨心理的人一般不会宽容别人，即使别人小小的错也要追个明白，并以同样的手段对付别人来平衡自己的心理。同时脾气暴躁，易于嫉妒、走极端。仇恨心理如得不到及早的根除，就有可能危害他人和社会。下列方法可有助于消除心中的仇恨：

（1）学会宽容大度。对人对事不斤斤计较，学会“得饶人处且饶人”。世上无完人，别人无意的伤害可以跟他道明，让他知道他的一些做法伤害了你。

（2）保持积极乐观的生活态度，与人和谐共处。对生活有热情，有助于消减不公正的事情对自己的影响，避免走向极端；和谐与人共处，



有助于化解生活中的矛盾。

（3）遇事冷静理智，学会换位思考。当个人遇到伤害或打击时，换一个角度去思考，保持冷静，通过正确的渠道和手段来解决，并学会用法律来保护自己的利益不受伤害。

（4）寻找亲朋帮助，及时分担痛苦。经常与亲朋好友沟通，请他们帮自己分析解决个人问题，可避免自己陷入仇恨的泥潭中无法自拔。

13. 如何消除报复型人格障碍

有报复心理的人总是认为，自己受的伤害，只有通过对施害者的报复，才能使自己的心理平衡，否则就视为奇耻大辱，甚至转为伤害自己和无辜的人。这种心理畸形发展到一定程度，也会形成反社会的人格障碍。他们会把让自己的尊严和面子受到伤害的人，或是自认为对自己存在威胁的人或事清除掉。他们不会正确的保护自己，长期压抑自己，一旦心理承受不了时就会对报复对象进行疯狂报复，从而对社会产生极大危害。报复型人格障碍的防治方法如下：

（1）消除敌意，敞开心胸。自私狭隘是报复心理产生的根源之一。平时生活与工作中应当努力以宽容之心看待生活，面对社会，消除不必要的敌意，尽量发现生活中的美好，以宽阔的胸襟接纳他人，理解生活。

（2）转换角色，看轻私利。一个人平时应适当 地把自己放低一点，把个人利益看得轻一点。当遇到别人有意无意的伤害时，可以跟他们说清楚，也可以设想自己有没有这样伤害过别人。有时候角色的转换会使报复的念头淡化。

（3）调整心态，适当发泄。人在生活中总会或多或少的受到外界的压力和侵害，在“受伤”后关键是如何调整自己的心态。可以大哭一场，可以摔桌砸凳，但是这些过后，应该如何坚强地面对自己的人生，而不是把时间消磨在报复心态中。

（4）加强学习，遵纪守法。报复心理严重的人，往往缺乏对法律知识的了解，对法律意识的淡薄，当以身试法之后追悔莫及。所以多学习一些法律知识，树立守法意识，

既能保护自己，也能最有效地维护合法的权益。

14. 如何消除依赖型人格障碍

一个人产生过分依赖的心理障碍之后，就会变得唯唯诺诺，没有主见，做任何事情都会瞻前顾后，不敢肯定自己的看法，一切依赖别人的决定。于是造成对事情的抉择犹犹豫豫，希望有人从中指导或者代劳。这种人一旦走入社会，很难适应环境，承担重任，做事容易失败，交往被人歧视，自卑心理加剧，最终成为人生的失败者。清除过分依赖心理障碍的方法如下：

（1）树立信心，学会独立思考。过分依赖的人最主要的表现就是缺乏信心，总觉得自己能力有限，指望旁人能帮他们掌舵，放弃了对事情的抉择权。当事人应当首先明白过分依赖是心理不成熟的表现。一个心理不成熟的人是难以在生活和事业上成功的。要想真正成功，就应学会如何独立。从小事学起，独立地思考问题，果断地做出决定。

（2）培养自主能力，学会独立生存。有过分依赖心理的人，遇事不能决定或者希望别人代劳，独立性自然很差。因此，平时无论生活还是学习，都应学会不把自己分内的事推给别人。把自己本应该学和做的事独立完成，即使遇到了困难，可以请教别人，也可找人帮忙，但最重要的是自己积极动手，锻炼自理和独立生存的能力，坚持下去，就可以摆脱依赖。

（3）积累知识，丰富人生阅历。生活的勇气来自坚定的信心和人生的经验智慧。一个人只有自信增强了，知识积累了才能对自己的未来有更多的把握，对生活的勇气也会倍增，才能不依赖任何人创造自己成功的人生。

15. 如何消除偏执型人格障碍

怀有偏执心理的人，往往认为自己绝对正确，并且片面地不客观地看待事物，解决问题，无视他人的意见，甚至对好心善意的正确意见，也固执地不接受。同时，习惯于因循守旧，经验主义至上，格式化的对事对人，对新事物的出现常常排斥。由于自尊心过分强烈，总是觉得别人在挑战是在挑战自己的

权威和尊严，因此即使自己做错了也不肯低头。消除偏执心理可采取以下方法：

（1）虚心求教，丰富见识。偏执的人总是喜欢以自己的标准来就事论事，以自己的喜怒哀乐来决定一切，缺乏客观的依据，一旦别人提出异议，即使意见正确也听不进去。其实天外有天，人外有人。别人的长处应该尊重和学习，应当自觉认识到自己在阅历上的肤浅。虚心向他人学习求教，以丰富自己的见识，培养自己全面客观地看问题。

（2）培养团队精神，与人和谐相处。偏执的人一般以自我为中心，瞧不起别人的成就，对别人的成功充满怀疑和贬损。高傲自大，要求人人都应尊重自己，在处理问题上喜欢突显自己的地位和能力。为此，要学习在人际交往中，和谐地与人相处，培养自己的团队精神和合作能力，增强自控能力，减少武断和鲁莽行事。

（3）接受新鲜事物，减少无知偏执。虚心使人进步，学习让人聪明。世界是变化的，要适应变化的世界，就要养成渴求新事物、乐于接触新人新事的习惯，不断地丰富自己，减少自己的无知和偏执。

16. 如何消除空虚型人格障碍

空虚心理是人在感到自己没有人生奋斗的目标，或者觉得迷失了自己努力的方向时，从而产生的精神上的空虚寂寞。人的心理一旦出现了空虚的障碍就会觉得生活没有意思，人生没有意义，从而浑浑噩噩，颓唐堕落。消除空虚心理障碍的方法如下：

（1）提升精神境界，对人生准确定位。怀有空虚心理的人，应当寻找积极的精神追求，准确把握自己的人生定位，用高尚的理想激励自己，用明确的人生目标鼓舞自己，从而摆脱空虚的阴影。

（2）树立正确的价值观，淡泊功名利禄。当树立了理想和正确的人生观、价值观之后，不要因别人的嘲笑而动摇，相信自己的努力一定会有回报，一定可以用自己的汗水浇开成功之花。

（3）培养高雅的情趣，提升精神境界。空虚的人找不到生活的乐趣，常常借助于抽烟、酗酒、滥交甚至吸毒来麻醉自己，图一时的快

感。但是烟酒过后发觉更加空虚，于是又用新一轮的放纵来排解。培养对生活的兴趣，乐观地面对生活。为此，这些人平时可以多看看书，听听轻音乐，参加一些能让自己生活更有情趣的活动，如花卉种植、外出旅行等。

（4）重建理想。回顾自己的过去，想想未来要干什么，建立一个符合自己实际的理想。哪怕这个理想对他人来说是微不足道的，但是这已比“每天不知为什么而活”强多了。

17. 如何消除自恋型人格障碍

自恋型人格障碍是指事事以自我为中心，不顾及别人的感受，并以此作为自己的行为准则。自恋型的人性格内向、冷漠。大多表现为自我重视、夸大、缺乏同情心、对别人的评价过分敏感等等。听到别人的赞美之辞，就沾沾自喜，反之，则会暴跳如雷。平时难以与人相处，人际关系紧张。消除自恋型人格障碍的方法有以下几点：

（1）破除自我中心，融入集体生活。自恋型人格的最主要特征是以自我为中心，自恋型人格障碍患者的行为实际上退化到了婴儿期。因此，要消除自恋型心理障碍，必须把那些婴儿化的行为改正。在纠正的过程中，可以让自己最亲近的人作为监督者，随时对自己身上出现自我中心的行为给予警告和提示，督促自己及时改正。通过这些努力，自我中心观是会慢慢消除的。

（2）培养同情心，学会爱别人。对于自恋型人格的人来说，由于缺乏同情心，所以人际关系很糟，容易产生孤独抑郁的心情，加之他们有不切实际的高目标，往往易在各方面遭受失败。故仅仅抛弃自我中心观念还不够，还必须学会去爱别人，只有这样才能真正体会到要获得爱首先必须付出爱，自恋症也会自然减轻。要理智的告诫自己：自恋型的爱就像是幼儿的爱、不成熟的爱，因此，要努力加以改正。

18. 如何消除不公平型人格障碍

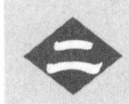
不平公心理常常是受到压抑或委屈而滋生的一种心理失衡状态。这种心理会对自身健康产生十分明



显的消极作用。因此必须采取措施来消除这种不平衡的心理，使心境稳定。下述做法有助于消除不公平的人格障碍：

（1）不必事事苛求公平。人的心理常常受到伤害的原因之一，就是要求每件事都公平。其实，世界上根本就没有绝对的公平，任何事情都可能存在不公平、不平等、不合理的成分。从某种意义而言，公平只是理想化的追求。人们每天都过着不公平的生活，快乐或不快乐，是与公平无关的。不必事事都拿着一把公平的尺子去衡量，否则就是自己和自己过不去。

（2）通过自己的奋发努力来求得公平。很多人认为只要工作踏实肯干、业务能力强就应得到进步、提升。一旦自己的努力被人忽略而没有得到别人尊重与肯定时，就认为不公平而放弃了努力，甚至破罐破摔。这正是自己心理不成熟的表现。要知道，很多不公平只是自己的主观感觉。如果换一个角度想想，就会发现其他人也许比你自己更出色。只要自己不懈的努力持之以恒的追求，无论是否得到什么，人生都是有意义的。



二 心理疾病的防治

1. 什么是心理疾病

心理疾病主要包括人格障碍、神经症、心身疾病、精神病等。

（1）人格障碍。即指在先天缺陷的基础上，遭受后天不良社会文化环境因素的影响，造成人格发展上的异常或人格结构的破坏；而人格结构的内在不协调性，是原发性的人格缺陷。其中包括心理变态人格和性变态人格。

（2）神经症。又称神经官能症。它是大脑功能活动暂时性失调所致的一组心理疾病的总称。我国常见的神经症类型有 7 种：强迫性神经症、恐怖性神经症、癔病性神经症、

疑病症、焦虑性神经症、抑郁性神经症、神经衰弱。

（3）心身疾病。即指有形态的基础上，在生理机能或组织结构上具有具体而明确的损害，但找不到生理上的病因。主要地或完全地由心理社会因素引起，与情绪有关而主要呈现为身体症状的躯体疾病。

2. 人格异常的表现形式

人格是指一个人在与环境相互作用的过程中表现出来的独特的行为模式、思维方式和情绪反应等特征。人格异常亦称病态人格，是一种人格发展的内在不协调，是在没有认知过程障碍或没有智力障碍的情况下出现的情绪反应、动机和行为活动的异常。人格异常的类型大致有如下几种：

（1）偏执型病态人格。其主要特点是固执、多疑，情绪不稳定，心胸狭窄，好嫉妒，自我评价过高，对受挫折或受到侮辱与阻碍的情况过分敏感。

（2）分裂型人格。其主要表现为退缩、孤僻、胆怯、沉默与怪僻；不爱社交，从不关心别人对他的批评或鼓励、赞扬，缺少知己；对现实的认识能力并未丧失，但常做白日梦，沉溺于幻想之中；缺乏进取心，不介入人们之间的交往关系，尤其回避竞争性环境，保持漠不关心的态度。

（3）爆发型人格。其主要表现为情绪不稳定，常因微小的精神刺激而突然爆发非常强烈的愤怒情绪和冲动行为，而且自己完全不能控制。

（4）强迫型人格。强迫型人格的人常有不安全感和不完善感，过分自我克制，过分自我关注；责任感过强，常常追求完美。

3. 心身疾病的表现形式

常见的心身疾病主要有以下几种表现形式：在心血管系统有原发性高血压、偏头痛、心绞痛、心率过速等；肠胃系统方面有消化性溃疡、溃疡性结肠炎、神经性厌食症；泌尿生殖系统方面有排尿障碍（遗尿、尿频、尿痛、尿失禁等）、阳痿、阴冷、痛经或月经失调等；内分泌系统方面有甲状腺机能障碍（甲亢或不足）、糖尿病；呼吸系统



方面有支气管哮喘、过度换气综合症、慢性呃逆等；皮肤方面有荨麻疹、斑秃、神经性皮炎等；肌肉和骨骼系统方面有周身疼痛症、类风湿性关节炎等。

4. 人格失常的表现形式

人格失常，即病态人格，有以下几个特点：

（1）是偏离正常人格而出现的严重的人格缺陷，无神经系统的形态学的病理变化。

（2）是无明显意识障碍情况下的情感与行为活动障碍。

（3）尚能理解自己的行为后果，但不能适应周围社会环境。

（4）病态人格也有相对的稳定性。

病态人格的违法行为与犯罪者是有区别的，其区别在于：罪犯的行为是有计划、有预谋的，而病态人格则无预谋；犯罪者的目的与动机明显，而病态人格较模糊；犯罪者的作案手法隐蔽，逃避罪责，病态人格没有明显逃避意识。

病态人格与神经官能症、精神分裂症的人格障碍也有明显区别，其区别是病态人格是原发性的，后两类是继发性的；病态人格相对稳定、顽固，难以改变，后两类不固定，是暂时性的；病态人格除情绪与行为活动异常以外，无明显意识障碍，而后两类既有情绪与行为障碍，有时也出现意识障碍；病态人格对自己的行为有一定的责任能力，后两类病人对自己的行为失去了责任能力。

病态人格可分为偏执型、分裂型、癔病型、衰弱型、强迫型、爆发型、无感情型等。

性行为变态既是病态人格的一种表现形态，又不一定都具有病态人格的一般特点。这方面的行为失常有：同性恋、异性装扮癖、恋物淫、施虐淫、受虐淫、窥淫癖、裸露癖等。

5. 神经症的表现形式

神经症又称神经官能症，是一种由于精神因素造成的常见病，此病的表现较为复杂，既有精神症状又有躯体症状。该种病症是由于各种精神因素引起高级神经活动的过度紧张，致使大脑机能活动暂时失

调而造成的一组疾病的总称。常见的神经症有如下几种：

（1）神经衰弱。这是一种最常见的神经症，其特点是易兴奋、易激动，同时又易疲劳、易衰竭；常有失眠、头痛、抑郁、注意力涣散、记忆力减退和情感脆弱等。该病患者多为青壮年，绝大多数病例发病于16～40岁之间，男女两性无明显差别。

（2）癔病。也是一种较为常见的神经症，本病发病于青壮年期，年龄以16～35岁为多见。癔病的症状多种多样，颇为复杂，既可能有精神异常和类似神经病的各种症状，又可有内脏机能失调和植物神经机能障碍的症状，如抽搐、肢体震颤、瘫痪、麻木、意识蒙眬等。

（3）恐惧症。是对某一物体或环境产生剧烈恐惧，明知无危害，但又不能克制的症状。因恐怖对象不同，其又可分为物体恐怖、处境恐怖、社交恐怖等。

此外，焦虑神经症、强迫性神经症，也是较为常见的几种神经症。

6. 精神分裂症及其类型

精神分裂症是一种严重的精神疾病，主要表现为行为怪异，人格脱离现实，思维十分混乱，思维与情绪分离，有幻觉和妄想等。具体表现为以下4种类型：

（1）单纯型患者。该类患者严重脱离现实，对周围极端冷漠，没任何兴趣，几乎缺乏意识，智慧衰退。

（2）青春型患者。该类患者在语言与行为上常变得幼稚，如傻笑、手抓食物，随地便溺、做鬼脸等，思维零乱不合逻辑，情绪不正常，有怪异的妄想和幻觉。

（3）紧张型患者。该类患者完全退缩和隔离了现实，不说话，不反应，出现僵直状态。

（4）妄想型患者。该类患者常表现出自己会遭到迫害的妄想和自己是伟人的妄想。

7. 正确对待心理失调或心理疾病

对待心理失调或心理疾病应采取以下措施：



（1）要克服恐惧心理。心理疾病是对环境中人际关系的不良适应，若患者趁病情轻微时，在交往中与人倾吐真情，泄出郁结，则完全有可能改变不良适应行为，促使病情向好的方面转化；反之，如果对人防卫、怀疑，该医治时不医治，即使微不足道和小病也会变得严重起来。切记患者有心理疾病并不可耻。

（2）要采取预防措施。心理疾病是可以预防的。预防的主要办法是搞好自我心理保健和心理卫生辅导咨询。这样，可以排除病因，维持和增进心理健康。

（3）要树立信心。心理疾病是心因性疾病，其原因虽难确定，但不致危及生命。如果患者能够了解心理卫生的有关知识，树立信心和具有毅力，保持乐观态度，并早日求医，配合治疗，心理疾病或者有可能"不医而愈"；或者经过医治，根除疾患而恢复原有的适应行为和健康心态。

8. 心理疾病的个人预防

心理疾病的个人预防，可采用以下方法进行：

（1）培养良好的个性。一个人个性的形成取决于先天和后天两方面的因素。先天因素主要指遗传因素和生理素质，是个性形成的物质基础和载体。后天因素包括个人实践、家庭环境、学校教育、社会制度、文化传统、生产关系、政治条件等，是个性形成的决定性因素。因此，作为领导者必须注意后天因素的完善，以培养自己良好的个性，进而有效预防心身疾病的形成。

（2）加强应对能力。所谓应对，是指一个人对困境所作出的尽可能适当的反应及其反应方式。应对能力可以通过有意识的锻炼而加强。作为领导者可通过掌握正确的世界观、人生观、是非观，学会正确认识挫折、困境和社会不合理现象，培养乐观豁达的人生态度，提高社会忍耐力。此外，领导者要注意丰富自己的生活阅历，只有不断地认识和实践，见多识广，才能知道应该如何应对世间万事，才能有效地提高自己的应对能力。如自我安慰、自我摆脱、转移注意力、找人闲聊等等。

（3）建立和谐的人际关系，营造良好生活环境。和谐的人际关系、良好的生活环境能够给人以安全感、

温暖感、信任感和轻松感，使人少生烦恼忧愁，从容面对挫折。领导者在日常工作中，建立和谐的人际关系、营造良好的生活环境是预防心身疾病的重要方法。

9. 心理疾病的心理干预

心理疾病的心理干预，可从以下几方面着手：

（1）消除生物学症状。通过心理学技术直接改变自身的生物学过程，提高身体素质，促进疾病的康复。例如较长期的松弛训练或生物反馈疗法等都是有效的治疗技术。

（2）消除心理社会刺激因素。例如，因某一事件引起焦虑进而诱发紧张性头痛的人，可以寻求专家对自己进行心理支持、认知治疗、松弛训练或催眠疗法等，使自己改变对这一事件的认识，从而减轻焦虑反应。

除此之外，心身疾病的心理干预手段，包括支持疗法、生物反馈、认知治疗、松弛训练、环境控制、行为疗法、暗示或催眠疗法以及家庭疗法等很多种。具体选择哪些方法患者应视具体情况选择。

10. 心理疾病的防治原则

心身疾病的防治，首先要把握以下几个共同的防治原则：

（1）综合防治的原则。心身疾病是和心理、社会因素有密切关系的躯体疾病，既体现出人体器官组织结构和功能的生理学改变，同时又体现出社会、心理因素的重要作用。因此，心身疾病的防治，既需要采取生物医学的治疗措施，又要采用心理社会学的防治措施。另外，还离不开本人、家属、组织和工作单位的积极配合和支持。总之，心身疾病应该综合防治。

（2）积极参与的原则 。心身疾病的防治效果，很大程度上取决于患者本身的主观能动性。只有本人主动采取预防措施、积极配合治疗，才能有效降低心身疾病的防病率和危害。

（3）持续防治的原则 。心身疾病多数属于慢性病，其防治往往需要一个相对比较长久的过程。患有心理疾病的人切记不能存在一蹴而就的不切实际的想法，否则只会适得其反。



11. 战胜焦虑症的五种方法

焦虑症，即一种强有力的，有时是削弱生活能力的恐惧症状。该类患者内心有一种说不出的恐惧、终日紧张、敏感、心烦意乱、坐卧不安、容易激愤。对于焦虑性神经症的治疗主要是以心理治疗为主，具有以下几种方法：

（1）增加自信。自信是治愈神经性焦虑的必要前提。一些对自己没有自信心的人，对自己完成和应付事物的能力是怀疑的，夸大自己失败的可能性，从而忧虑、紧张和恐惧。

（2）自我松弛。就是从紧张情绪中解脱出来。

（3）自我反省。即把潜意识中引起痛苦的事情诉说出来。必要时可以发泄，发泄后症状一般可消失。

（4）自我刺激。焦虑性神经症患者发病后，脑中总是胡思乱想，坐立不安，百思不得其解，痛苦异常。此时，患者可采用自我刺激法，转移自己的注意力。

（5）自我催眠。焦虑症患者大多数有睡眠障碍，很难入睡或突然从梦中惊醒，此时你可以进行自我暗示催眠。

12. 神经衰弱的心理治疗方法

神经衰弱的心理治疗可从以下几方面着手：

（1）正确对待疾病。患者因神经衰弱而备受精神折磨时，渴望迅速摆脱这种痛苦，如希望夜里能睡个好觉，希望做事有效率，能精力充沛地工作、生活，这样就背上了思想包袱，病情也变得更糟。所以，对于神经衰弱急于求成和丧失信心都是不对的，要看到神经衰弱是长期用脑不合理、压力过大造成的，治愈需要一个时间过程；同时也不是不可治愈的疾病，对战胜疾病一定要有坚定的信心。

（2）打破恶性循环。如患者因失眠而造成白天的头晕、疲倦、注意力涣散，以致不能上课、看书等，所以对失眠产生恐惧感。而对失眠的恐惧往往会加重睡眠障碍，进一步的失眠则又会加重对失眠的恐怖感。所以打破恶性循环是治疗神经衰弱的关键的一步。对此不妨换一种态度对待之，即睡不着就由它去，

什么时候睡着什么时候算。总之，不再把关注点集中在今夜是否又要失眠的事情上。如果患者能接受这个症状而不是抗拒它，就会觉得症状已变得不那么严重了，造成的痛苦也轻了些，这叫顺其自然。对待身上所具的其他症状，也可采用顺其自然的态度。

13. 强迫症的心理治疗方法

强迫症是一种常见的精神疾病，指患者在主观上感到有某种不可抗拒和被迫无奈的观念、情绪、意向或行为上的存在。这种疾病对患者的身心健康造成极不利的影响。心理医生认为，如果已经患有强迫症，只要能勇敢理智地承认它，那么它就并不可怕，下面介绍这几种方法就可以帮助患者轻而易举的克服强迫症。

首先要确信世上并没有十全十美的事物。此法在于减轻和放松精神压力，做任何事情的时候顺其自然，做完就不再想它，不再评价它了。如：担心门没锁好就没锁好了，东西好像没收拾干净就脏着乱着吧。经过一段时间的努力来克服由此带来的焦虑情绪，症状是会慢慢消失的。

对于自认为适合意志力较强的人，对强迫症进行强迫是治疗强迫症的好方法。简单地说，就是一下子接触到最害怕的东西，然后让他慢慢适应。

对伴有强迫性思维、焦虑和抑郁症状的，医生也会辅以药物治疗。

14. 恐惧症的心理治疗方法

恐惧症又称恐惧性神经症，是以恐惧症状为主要临床表现的神经症。恐惧对象有特殊环境、人物或特定事物，每当接触这些恐惧对象的时候患者立即产生强烈紧张的内心体验。心理医生治疗恐惧症有许多种方法，常用的有认知疗法、行为疗法和强迫疗法。认知疗法对患者的刺激强度最弱，强迫疗法最强。

认知疗法是通过解释、疏导，告诉患者他之所以对某种物体、情境或人恐惧，是因为他自己主观意念所致。所以，要消除恐惧症，就要勇敢地面对引起恐惧的事物，学会控制、调节自己的害怕情绪。

行为疗法主要采用系统脱敏法，是最常用的治疗方法。其基本原则



是交互抑制，即每次在引发焦虑的刺激物出现的同时，让患者做出抑制焦虑的反应，恐惧感就会削弱，最终切断刺激物同焦虑反应间的联系。

强迫疗法实际上是行为疗法的一种，又称为满灌法。医生会让患者站在车水马龙的大街上，或者让站在自己很惧怕的异性面前，总之是直接面对患者恐惧的对象，利用巨大的心理刺激对患者进行强迫治疗这种方法必须由富有经验的心理医生在对患者做出谨慎的评估后进行。因为强迫疗法对患者的心理刺激非常强烈，容易使患者产生其他心理疾病，但是疗效非常显著。

15. 赶走癔症的魔鬼

癔症是一种较为严重的心理疾病，主要表现为表演型、戏剧化人格障碍，有很强的自我暗示性和幻想性，行为做作夸张，情感易起变化，高度的自我中心。该症多见于女性。如何对癔症进行有效调节呢？主要方法如下几方面：

（1）通过心理咨询法加以调节。患者首先要端正对疾病的认识，使自己了解癔症是高级神经系统机能失调的表现，发作时的状态都不过是大脑机能暂时的障碍，完全能够治好而且不会留下残疾。同时，要正确认识自己人格特征中的弱点，在医生的指导下，增强性格锻炼，努力改变自己个性上的弱点，提高应急能力。

（2）通过自我暗示法加以调节。患者要选择一个安静的环境，进行自我暗示，暗示病症已痊愈等等。在自我暗示的同时，最好自己能用双手按摩腿部或症状所在部位，注意力要高度集中，每天一次或数日一次，直至痊愈，最好一次成功。

（3）通过药物疗法加以调节。患者在情感突然爆发、癔症发作时可以求助于医生进行药物治疗。

（4）良好的环境。除了心理治疗外，安排好生活，保证充足的睡眠、休息，建立良好的人际关系和安静的生活环境，避免过分强烈的刺激，对癔病的治疗同样重要。

16. 从抑郁症的泥潭中走出

抑郁症是情绪低落的结果。而情绪低落既有生理方面的原因，也有心理方面的原因。以下五种长期

策略能帮助预防抑郁症或防止抑郁症再发作。

（1）注意睡眠、饮食和运动。失眠是低落情绪的一种很普遍的后果，反过来它又能使人容易发作抑郁症。在抑郁症发作期间，并没有什么直接的对策缓解失眠。因此在你情绪较好的时候，就应该养成良好的睡眠习惯。对于易发抑郁症的人，过度节食和饮用酒精饮料并无益处。

此外，运动能防止抑郁症的发作，有助于增强体力。它也能较快地提高情绪，短时间地缓冲抑郁。

（2）明确个人的价值和目标。对于容易发作抑郁症的人，应该检查一下自己的人生目标和价值，检查一下自己是怎样消磨时间的。这样可以帮助分析实际做的事情同你真正看重的事情相不相称。这种不相称本身并没有明确表现出来，都表现为笼统的抑郁情绪。

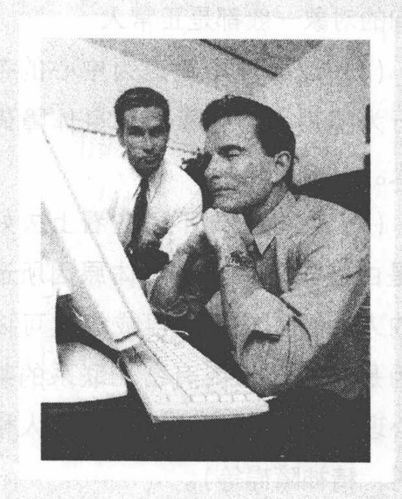
（3）将欢乐带入生活。眼前的欢乐能帮助人预防未来的抑郁。将欢乐带进生活的确是良好心境的基本策略之一。

（4）不要孤注一掷。世上没有一帆风顺的事情。每个人都会遇到工作或工作的某些方面进展不顺的情况，如果将所有的自尊心都绑在生活的某一件事情上，你肯定会变得非常脆弱。

（5）建立可靠的人际关系。当发生什么不利事件时，有一个可以完全信赖的人，无论是亲戚、配偶或朋友，是防止抑郁的最重要保证之一。

第十五篇

心理咨询与心理治疗



长期以来，人们普遍忽略和轻视心理健康问题，即使出现心理障碍，也讳疾忌医。因此，不断造成因“心病”原因而伤己、伤人、危及社会的悲剧。现在，面对各种各样的心理问题，越来越多的人选择了心理咨询和心理治疗，而且一些行之有效的心理治疗方法也得到了广泛的应用。这是时代的进步，社会的需要和观念转变的结果。因而，身为领导干部，了解心理学相关的知识和方法，对开展工作尤为有益。而且一个出色的现代领导者，往往是组织中最受欢迎的心灵导引师、心理健康师。



一 心理咨询

1. 心理咨询的内涵

咨询即指由受过专门训练的人员向来访者提供帮助，其实质是一种职业性的帮助。心理咨询是指运用心理学的理论和方法，通过咨询人员与来访者的交谈、协商与指导，帮助来访者解除心理问题，维护和增进心理健康的活动过程。

从心理咨询的定义可知：

（1）心理咨询可以帮助人们从不同角度来重新审视自己的生活。

（2）心理咨询又是一种专业性很强的工作。在咨询过程中，咨询员除了要掌握必要的专业建设知识、技能、技巧外，还必须掌握心理咨询的基本原则，按一定的步骤，才能达到预期的目的。

实践证明，心理咨询对心理健康的作用是非常明显的。在心理咨询中通过帮助关系可以使来访者的心理健康朝着好的方向发展。

2. 心理咨询的对象

心理咨询的对象是生活中存在着问题的正常人。其内容包括了人生发展的方方面面。一般而言，心理咨询的对象大体上可以分为以下几种类型：

（1）心理暂时不适的正常人，有时也可能是正常人，如职业心理咨询的对象一般都是正常人。

（2）以心理不适应为中心的存在行为障碍、心理障碍和身体障碍的人。

（3）那些心理不适应看上去好像是由其先天素质或身体原因所造成的人，但其发生过程或经过可以认为是与心理原因有密切联系的某些心理障碍（如某些心身症、人格障碍、精神障碍等）。

3. 心理咨询的范围

心理咨询的范围包括以下方面：

（1）在学习、工作、家庭生活



以及在升学、择业、恋爱、交友等方面所遇到的心理问题。这是心理咨询的主要内容之一。

（2）各种神经症的诊断及防治，如癔症、抑郁症、恐惧症、强迫症、焦虑症、疑病症、神经衰弱等。神经症患者也是心理咨询的主要对象之一。

（3）性心理障碍，如阳痿、早泄、性欲异常等的诊治，性心理变态，如同性恋、异装癖、恋物癖、窥淫癖、露阴癖、施虐淫和受虐淫等的诊治。

（4）各种心身疾病，如冠心病、高血压、溃疡病、支气管哮喘等疾病的心理社会致因的探讨与治疗。

（5）某些早期精神病的诊断、治疗，或康复期精神病人的心理指导，促使其更好地适应社会生活，预防复发。

（6）给长期患有慢性躯体疾病、久治不愈的患者，提供心理支持与指导。

（7）提供各种心理卫生知识以及各种心理测查（如智力测验，人格测验和临床评定）。

4. 心理咨询的基本原则

（1）理解支持原则。咨询员应热情诚恳地接待来访者，对他们心里的苦闷表示理解，并给予精神的支持。这样，可以使来访者获得自我成长的勇气和力量。

（2）保密性原则。它是鼓励来访者畅所欲言的基础，也是对来访者人格及隐私权的最大尊重。以此为基础，来访者才会袒露自己的内心世界，这是真正心理咨询工作的开始。心理咨询的保密范围包括对来访者的谈话内容保密、不公开来访者的姓名等。

（3）耐心倾听和细致咨询原则。心理咨询主要是咨询员启发来访者自己讲述和整理问题。只有认真耐心地倾听，才能了解对方存在的心理问题，才能帮助来访者解除心理重负，放松其紧张情绪。当然，在耐心倾听的同时，咨询员也需要有适当的应答，以澄清问题，把握来访者心理实质。

5. 心理咨询的形式

心理咨询有如下几种形式：

（1）门诊心理咨询。有两类对象：一类主要是各种神经症、身心疾病、性障碍、精神轻度失常的患者；另一类主要是正常人，他们存在着一些可能影响心身健康但又难以自己解决的心理困扰。门诊心理咨询，一般是个别咨询，亦可进行团体咨询。

（2）通信心理咨询。通信心理咨询是通过书信往来的形式进行的，适用于路途遥远或暂时不愿暴露身份的求询者。

（3）专栏心理咨询。通过组织的黑板报、墙报、广播等宣传工具，对员工提出的典型心理问题进行解答，亦可采用心理万花筒、咨询对话、心理咨询系列讲座等形式的专栏心理咨询。

（4）现场心理咨询。指心理咨询师深入单位的基层，如班组科室，对求询者提出的各种心理问题进行分析和解答。由于现场心理咨询能对发生心理问题的背景作较深入的了解，所以对解决一些相对集中的问题有较好的效果。

（5）电话心理咨询。利用电话给来访者进行劝告和安慰的咨询形式。电话咨询一般设有专用热线，特别对处理心理危机有较好效果。当然，除了心理危机之外，还可帮助人们解除各种情绪困扰，提供心理健康知识。

6. 心理咨询的基本步骤

心理咨询的基本步骤大致如下：

（1）心理医生与来访者建立友善关系。这是心理咨询与医院其他科室看病的主要区别。如果心理医生与咨询对象建立了友善关系，那么后面的心理诊断、心理治疗就成功了一半。

（2）详细了解病史，认真做体检，以便排除器质性病变。

（3）对咨询对象进行心理诊断，包括智力测验、人格测验及精神疾病的一些诊断量表测查等，并从社会的心理的和生物的方面去寻找致病的原因。

（4）在明确诊断及主次病因的基础上，心理医生为咨询对象制定一个较好的、切实可行的具体治疗



计划，动员咨询对象与心理医生合作，共同战胜疾病。

(5) 对咨询效果做必要的追踪观察和提供预防措施。

7. 怎样获得专业心理帮助

目前，社会上提供心理帮助的机构和部门很多，概括地讲，有心理热线、心理咨询中心、心理门诊或心理诊所、心理病院和精神病院。这些心理帮助资源各有所长，也各有所短，心理障碍患者应该根据自身的问题特点，选择求诊部门。

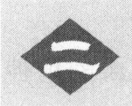
一般说来，紧急的日常心理危机，比如家庭纠纷和有关性的心理烦恼，适合通过心理热线暂时得到缓解。学习障碍、轻度社会适应不良，适合于到由社会教育工作者主办的心理咨询中心，接受心理咨询。神经症、人格障碍和性心理障碍等发病时间较长、有一定人格基础的心理障碍，适合去心理门诊或心理诊所，接受系统心理治疗。而精神分裂症或躁狂抑郁症等重症精神病和自杀行为的人，在发作期适合到精神病院，接受以化学药物治疗为主的专业治疗。

8. 领导者与心理咨询

心理咨询被誉为“温柔的精神按摩”，如果遇有心理危机而难以自行解脱不妨求助于心理咨询机构，可直接向心理医生咨询或拨通心理咨询电话。通过心理医生的劝导、启发、安慰和教育，能使当事者的认识、情感、意志、态度、行为等发生良性转化，增强信心，进而保持身心健康。

在国外，很多企业家都拥有自己的心理医生，当他们感到需要心理援助的时候，就会拨通自己心理医生的电话。在中国的广东、深圳、上海等地的不少组织的领导者也已都有自己的心理医生。

总之，当领导者心理负荷过大，陷入心理困境时，掌握并运用这些心理调适方法，进行积极的自我心理调节和心理保健，就可以减轻心理的紧张和压力，维护自己的信心，将挫折化为动力，将压抑变为激励，从而更好地适应环境、战胜挫折，更好地把精力投入到工作之中。



二 心理治疗

1. 什么是心理治疗

心理治疗又称精神治疗，主要通过言语方式来达到治疗的目的，即用心理学方法以使情绪、人格或行为发生改变的治疗方法。

心理治疗，按治疗理论基础不同，可分为弗洛伊德及其流派的精神分析、行为治疗及人本主义—存在主义治疗等；按治疗目标，分为家庭治疗、婚姻治疗和性治疗等；按处理目的，分为危机干预、支持性心理治疗、症状治疗以及领悟方向的心理治疗等。

一个常规的心理治疗，大致可分六个步骤：（1）根据病人的暴露初步引导他进行自我了解；（2）在此基础上使其有所发展；（3）向这个方向发展的行动；（4）从行动中得到反馈信息；（5）返回到先前的了解，形成早期的分辨能力；（6）根据比较深入的了解做出更加有组织的行动。

2. 心理疾病的自我调整疗法

自我调整疗法又称放松训练或松弛反应训练疗法。它是在安静的环境中，按照一定的要求，完成某种特定的动作程序，通过反复的练习，学会有意识地控制自己的心理生理活动，以增强对事物的适应能力，调整改善因紧张而造成紊乱的心理生理功能，达到防治疾病的目的。如我国的气功、日本的禅宗、印度的瑜珈等，都属于自我调整疗法的范畴。

自我调整疗法自古就受到人们的重视，常用于治疗思虑劳神、惊恐、慕恋等因素引起的精神质病变，以及一些经久不愈的躯体病变。自我调整疗法引起的效应是多方面的，既有心理方面的，也有生理生化方



面的。

心理效应方面，一般表现为在放松训练时心情愉快，头脑清醒，全身舒适。由于在训练时要求静坐或静卧，内忘思虑，外息境缘，摒除思想杂念，抛弃恩怨慕恋，不为病痛所苦，不为死生所忧，所以可以起到陶冶性情、调整个性特征等作用，从而改变人们对紧张刺激的不良心理反应，达到防病治病、益寿延年的效果。

生理生化效应方面，主要可见在放松状态下出现心率和呼吸率减慢，血压下降，全身肌肉紧张度下降，四肢温暖等。

3. 心理疾症的心理康复法

心理康复法就是应用心理学方法，通过医护人员的语言、行动和周围环境的合理安排，对患者进行教育，使其提高对疾病的认识，解除顾虑及紧张等心理状态，坚定信心，战胜疾病，矫治不良行为，改善社会生活适应能力，提高生命质量。

心理康复法的内容包括：①使患者充分认识自身疾病的发病因素和必要的防治方法；②使患者充分理解康复的必要性和康复计划；③通过同患者和家属的进一步咨询，了解患者的心理、情感、行为等，给予必要的指导，并使患者具有一定的应付病情变化的能力。

4. 心理疾症的行为疗法

行为疗法，又称作“行为矫正”疗法，它是对人的不良行为和某些疾病进行处理的一种心理治疗方法。

行为疗法产生于20世纪50年代末，是当前在西方较有影响的心理疗法之一。行为疗法的理论基础，来自于行为主义心理学的实验研究。行为治疗专家们认为，人类的许多疾病和行为问题是人与环境不相协调的结果，是通过条件反射作用“学习得来的”。

按照行为主义的解释，条件反射是一种基本的学习类型。虽然在实际的生活过程中，人患病的因果关系与过程不这样明显，但一些疾患确实与条件反射有联系，这是有根据的。既然如此，就可以根据条件反射形成与消退的一些规律，依据“学习理论”，对人的不良行为和

某些疾病进行预防、矫正与治疗。

行为主义心理学认为，刺激之所以经常引起人的某种反应，往往是某种起强化作用的因素持续作用的结果。如果除掉强化因素，久而久之不良行为就会自然消退。

5. 心理疾症的音乐疗法

音乐是人与人交往的一种工具，也是人感于物的一种媒介（如小河流水声可使人平静）。适当的音乐可使人从心理社会紧张状态中恢复正常机能。音乐能穿透灵魂的深处，对于它，人类或多或少是无法抗拒的。音乐不仅对于情绪，甚至对于行为也产生影响。

历史上最早提出“音乐治疗”概念的是古希腊哲学家毕达哥拉斯。他破除了迷信观念，科学地指出音乐对于人体心理活动的影响。音乐用于治疗疾病起源于古希腊另一位哲学家亚里士多德，他正确地评价了音乐的医疗价值，认为情绪失去控制的患者，“听了旋律后就会心醉神迷，于是恢复到原来正常状态，好像他们受了医术或洗肠治疗过似的”。他认为音乐的作用在于激发人体的感情，而且音乐的效果与酒、滋补晶及某些发泄措施是一样的。

由此可见，音乐可解除由紧张刺激对人引起的心身反应，降低兴奋水平，增进机体的内部稳定状态。

6. 心理疾症的认知疗法

认知疗法是随着认知心理学的兴起、发展而形成的一种新型的心理治疗方法。

心理学家贝克提出的有关情绪障碍形成的“ABC 理论”是认知疗法的理论基础。在“ABC 理论”中，“A”是指刺激事件，“B”是指个体对刺激事件的认知，即对这一事件的看法、解释和评价，“C”是指个体的情绪反应或行为结果。该理论运用情绪的认知理论来解释三者之间的关系，强调环境中的刺激事件本身并不能直接引发或决定情绪，一个刺激事件是否能引发情绪以及引发何种情绪，只有经过人的认知评价才可能确定。亦即“B”是“A”与“C”之间的中介因素，“A”只有通过 B 才能导致“C”。因



此，“ABC 理论”认为，人们的情绪障碍或情绪困扰发端于不合理的认知或认知方式，情绪调节的核心就是改变其不合理的认知或认知方式，并取而代之以合理的认知或认知方式。因此，情绪调节的认知疗法也可称之为合理认知法。

7. 心理疾症的催眠暗示疗法

催眠是一种类似于睡眠但对刺激还保持某些反应的特殊心理状态。对催眠状态中的人施以某些暗示，可以收到许多奇特的效果。所以催眠暗示疗法被广泛地应用于一些疑难病的辅助治疗及矫正一些顽固的不良嗜好。

催眠治疗是使用催眠技术使被催眠者进入催眠状态，并通过暗示作用达到治疗目的的一种治疗方法。暗示能对人的心理和行为发生影响，也能对人的生理状况产生某种改变。暗示可分为积极的暗示和消极的暗示。积极的暗示对人的心身健康有良好的促进作用；消极的暗示则会损害人的心身健康，甚至造成严重的疾病或后果。一般讲，任何心理治疗都有暗示作用。

催眠能否成功，除催眠者的素质与技能外，还取决于被催眠者的情况。一是受暗示性的情况，二是对催眠术的信任程度。一般地说受暗示性强、对催眠方法信任的人，容易接受催眠暗示治疗。

催眠暗示疗法的适应症包括：各种神经症，心身疾病；性功能障碍；不良的行为习惯，儿童多动症及儿童品质问题等。

8. 心理疾症的森田疗法

森田疗法是日本学者森田正马教授于 1920 年创造并逐渐发展起来的一种治疗神经症的心理疗法。几十年来，经过许多国家的临床验证，证明它是治疗神经症的比较理想的方法，能使众多的神经症患者重获新生。

森田疗法是在禅宗的影响下形成的，其理论来自森田本身的神经症体验和多年的临床实践。

森田疗法可分为住院疗法和门诊疗法两大种类。早期森田疗法只是在住院条件下进行的，近年来逐渐发展出门诊疗法，两者在方法和程序上是不同的。

门诊疗法限于症状轻微的患者。治疗时以言语指导为主，要求患者原原本本地接受内心自然浮现的思想和情感，充分体验其感受，将一切思想、情感都看作是自然心态，全面接受并肯定其存在，不做任何价值判断。

森田疗法的住院治疗，在许多方面完全不同于普通住院部：住院前先有个准备过程，先让病人阅读森田疗法小册子，使其对森田疗法有一个了解，消除疑虑，增强治疗信心，以积极态度参加森田疗法。

森田疗法适用于治疗普通神经质症、强迫性神经症、恐怖性神经症、焦虑性神经症、疑病症、植物神经功能紊乱、伴有神经症症状的躯体疾患等，不适于治疗癔症。

9. 心理疾症的个性调整法

人们的个性品质反映着他们在社会中的地位及与周围环境的相互关系。而实践活动和生活环境不同，就会形成不同的个性品质。新的医学模式的建立以及心身医学的发展，使人们越来越注意个性问题。而疾病的形成和扭转与个性又有着重要关联。

个性调整主要适用于个性偏离、神经症及身心疾患者，也可作为健康个性培塑的自我训练。其不在于改变一个人的个性类型，而是把重点放在对不健康的个性调整上，特别是自我调整。

总而言之，个性调整就是要建立起乐观而不悲观、轻松而不紧张、勇敢而不害怕、果断而不犹豫、灵活而不固执、随便而不拘泥的个性特征。

10. 怎样选择心理治疗师

选择合适的心理治疗师当然是有一定的标准的，但最重要的还是那句老话：最适合的就是最好的。可以根据以下三点，选择心理治疗师：

（1）最重要的一点，就是医生健康的人格。健康的人格对患者的影响，是心理治疗能够奏效的根本原因。人格是难以客观评价的，主要凭主观体验。这种体验，就是在与医生有了初步接触之后，产生了信任和喜欢的感觉。即使这个心理



治疗师的人格是基本健康的，也不见得适合所有患者。因为研究表明，一个心理治疗师并非能够适合所有类型的患者。只有医生与患者的人格比较匹配的，才能产生比较理想的治疗效果。因而，那些在初次见面，容易使患者产生好感的医生，可能对这个特定的患者更有帮助。

（2）医生的理论水平。这可以从其所受的教育、所获得的学位、所受的训练以及咨询过程中对于心理问题的解释能力来判断。

（3）治疗技术。治疗技术包括倾听技术、解析技术、修通技术等。对于技术水平的了解，可以通过治疗师工作经历的长短、治疗过程中对于节奏的把握、关键点的切入能力、核心情结的深入透彻理解力等，来逐渐进行。

此外，还可以从学术界或心理治疗的同行那里，了解治疗师的背景和能力作为选择心理治疗师的参考。

11. 坦然面对心理测试

其实，心理测试与体检有类似的作用。人们对检查身体并不会大惊小怪，也会很配合；但因大多数人不了解心理测试的意义和方式，往往有一种神秘感，因此也存在不同程度的戒备心理。

（1）心理测试的内容：①人格测试：可对一个人人格倾向和个性心理特征有一个全面的了解。②心理健康状况测试：反映被试者近期的心态，有无心理疾病症状。③气质测试：了解神经系统类型、遗传特征和对外界反应的特点。④成人智力测试：反映一个人的思维能力和创造能力。⑤人际关系测试：了解被试者的人际交往能力等。⑥其他测试：根据情况需要，设置特定情景，测一些特定的问题。如：焦虑抑郁量表，主题统觉测验等等。

（2）参加心理测试的注意事项：①实事求是，不要有任何顾虑。②对心理测试中答案的选择不要做任何是非判断，而应该反映自身真实面貌。③心理测试问卷中，有部分“测谎题”，以保证测试的有效、真实。某些人过于掩饰自己，测谎分数过高。④不必反复琢磨，不要随便修改你的答案。凭第一印象，尽快选择答案，以自己的理解作答。⑤每个题都要做出选择，不可回避

不答。⑥必须独立答题，以保证不受他人暗示。⑦心理测试结果应是保密的，由心理学专业人员作出解释和评估。

12. 心理治疗的常见误区

在诊治心理疾病的过程中，有很多心理病之所以治不好，是因为患者陷入了某些误区。常见误区有以下几种:

最常见的误区就是，病人一味地去寻求特效疗法。如特效药、高级仪器、外国疗法。凡是媒体上宣传过的，都要匆匆忙忙试一试，而每种疗法又都是浅尝辄止，忽视了调动患者本人的内在潜力和能动性。而调动患者本人的内在潜力和能动性，恰恰是心理治疗的核心，也是治疗取得疗效的根本原因。如果忽视了核心和根本，治疗当然不会取得成功。

第二种常见误区是，病人在心理治疗过程中，颠倒了医生和病人间的主次关系。心理疾病的诊疗与一般疾病的一个显著区别就在于，患者是治疗的主体，医生是辅体。如果把心理病的治疗比做一次心灵手术的话，那么最合适、最理想的手术者并非心理医生，而是心理病患者本人。心理医生只是手术的助手和顾问，绝不能越俎代庖，否则，只会拔苗助长。

第三种常见误区，是病人对于治疗的难度和所需时间估计不足。据研究，任何心理病的产生，都有病态性格做基础。性格基础不动摇，心理病的症状也将难以根除。而人的性格在 5 岁时就已基本定型，一旦定型，终生难以改变。可见，心理病的诊治原本就是艰难而漫长的。对此缺乏认识和没有足够的准备，陷入急于求成的误区，治疗就容易失败。

Officials



www.chinamediatime.com

策　　划：朱大平　宁炳辉

责任编辑：宋军占

封面设计：木光

ISBN 978-7-5075-3043-8



定价：39.80元